الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري- قسنطينة -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

جامعة منتوري - قسنطينة -

رقم التسجيل:..............

الرقم التسلسلي:...........

العنوان

إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بسيدي مبروك ـ قسنطينة

رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، فرع: "تنمية و تسيير الموارد البشرية"

إعداد الطالب: لطفي دنبري

إشـــراف : أ.د اسماعيل قيرة

تاريخ المناقشة: 12 جوان 2012

لجنة المناقشة:

أ.د/ سعد بشاينية	جامعة منتوري ـ قسنطينة	رئيسا
أ.د/ إسماعيل قيرة	جامعة 20 أوت 55 ـ سكيكدة	مشرفا/مقررا
أ.د/ نورالدين بومهرة	جامعة 08 ماي 45 ـ قالمة	عضوا
أ.د/صالح بن نوار	جامعة العربي بن مهيدي ـ أم البواقي	عضوا
أ.د/ يوسف عنصر	جامعة منتوري ـ قسنطينة	عضوا
د/ اليامنة مرابط	جامعة منتوري ـ قسنطينة	عضوا

السنة الجامعية 2011/2010

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين على نعمه وآلاءه وتوفيقه
حمدًا كثيرا طيبا مباركا فيه
وأشكره جل وعلا على ما من به عليّ و أنعم امتثالا لقوله عزّوجل:
(لئن شكرتم لأزيدنكم..)
وأصلي و أسلم على نبينا وقدوتنا محمد بن عبد الله القائل:
"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

وبعد،،،

إنه لمن الواجب عليّ أن أتقدم بجزيل الشكر و الامتنان لكل ما ساهم معي ودعمني لإتمام أطروحتي للدكتوراه، و أخص بالذكر أستاذي المشرف الفاضل **أ.د/ قيرة اسماعيل**
على صبره الطويل وحلمه الكبير عليّ طيلة سنوات إنجاز هذه الأطروحة وعناء متابعتها و تقديم النصائح المفيدة، وكافة الأساتذة الذين لم يبخلوا علي بنصائحهم وعلى رأسهم: **أ.د/ علي غربي ، أ.د/فضيل دليو د/ صالح بن نوار، د/ زردومي أحمد.**
كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان لعمال و إطارات وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بقسنطينة على مساعدتهم الكبيرة لي في إتمام الشق الميداني من الدراسة بكافة التسهيلات التي منحوني إياها في مقدمتهم السادة : **قموح الطاهر، سلمون محمد، دنبري محمد الهادي بومعزة عبد الحفيظ...** وكافة العمال.
والشكر لله جل وعلا من قبل و من بعد
و هو الهادي إلى سواء السبيل.

والله الموفق

الباحث

ملخص الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تناول موضوع إدارة الموارد البشرية كأحد المواضيع الهامة التي لاقت اهتماما واسعا بين المفكرين والباحثين في تخصصات مختلفة من بينها تخصص علم الاجتماع، حيث انقسمت إلى شقين:

شق نظري، حاول الباحث من خلالها استقراء مساهمات وأفكار مختلف النظريات التي كان لها دور بارز في تطوير هذا العلم، بالتركيز على مساهمات العلماء السلوكيين من علماء اجتماع وعلماء نفس اجتماعي وما قدموه من آراء ساهمت في تنميته وتطويره من مجرد إدارة أفراد أو موظفين إلى إدارة موارد بشرية بما يحمله معنى مفهوم مورد من شمولية، وما يتبعه من أنشطة ووظائف جديدة تأخذه إلى خارج حدود الوظائف والأنشطة التقليدية التي كانت تمارس بحكم التقادم والتواتر، إضافة إلى إبراز مختلف الجوانب المتحكمة في الأداء الإنساني داخل المؤسسة والتي تتعدى تلك العالقة في أذهان المسيرين التقليديين.

وشق ميداني: يتمثل في سعي الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في إحدى المؤسسات الجزائرية المنتمية إلى القطاع العام، من خلال تسليط الضوء على محاورها (وظائفها) الأربعة الأساسية: التوظيف، التنمية، التحفيز والمحافظة على الموارد البشرية، بغية الوقوف على خصائصها ومقارنتها بما يجب أن يكون لمعرفة أوجه الضعف ومواضع الخلل.

أهداف الدراسة: وتتقسم إلى قسمين، أهداف نظرية وأخرى عملية:

1. **الأهداف النظرية:**

- محاولة استقراء لجملة من الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، بشيء من العمق والتأصيل المنهجي، لاسيّما مساهمات رواد المدرسة السلوكية من علماء اجتماع وعلماء نفس اجتماعي، ومحاولة إبراز التوجهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية انطلاقا من مبادئ بعض النظريات الحديثة ومدخل الموارد البشرية.

2. **الأهداف العملية:** تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص واقع سياسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية من خلال:

- الكشف عن مصادر استقطاب المؤسسة الجزائرية للعمالة.
- الكشف عن الإجراءات التي تتبعها الإدارة في اختيار مواردها البشرية.
- التعرف على مجمل الطرق والأساليب المتبعة في تنمية قدرات الأفراد وزيادة مهاراتهم، وما إذا كانت تستجيب فعلا إلى احتياجات العمال والعمل.
- التطرق إلى سياسات التحفيز المتبعة وفهم العلاقة بينها وبين خلق الدوافع لدى العمال للعمل.
- معرفة أهم المزايا والخدمات التي تستخدمها الإدارة في سبيل المحافظة على أفرادها.
- الكشف عن طبيعة تنظيم قسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة وتركيبيه وأهم الأنشطة التي يقوم بها.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

هل ترقى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية إلى معنى إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تعنى ببعدي القدرة والرغبة على/وفي العمل لدى العامل ؟

التساؤلات الفرعية:

1. هل تعتمد سياسة التوظيف على المعايير العلمية التي تقترحها نظرية إدارة الموارد البشرية؟
2. هل تطور سياسة تنمية الموارد البشرية من قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه احتياجات العمل؟
3. هل تحفز سياسة الأجور والحوافز المتبعة الأفراد ايجابيا نحو العمل؟
4. هل تشجع سياسة المحافظة المطبقة على استقرار العمال بالمؤسسة؟

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي "بمدخل المسح بالعينة" الذي يعبر كيفيا وكميا عن الظاهرة، تعبيرا كيفيا بوصف وتوضيح خصائصها، وتعبيرا كميا بوصفها رقميا بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

أهم النتائج:

1. تعتمد سياسة التوظيف بالمؤسسة مجال الدراسة الميدانية على المعايير العلمية المتعارف عليها.
2. تطور سياسة تنمية الموارد البشرية، المطبقة في الوحدة، من قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه احتياجات العمل.
3. سياسة الأجور والحوافز بهذه المؤسسة لا تحفز أفرادها ايجابيا نحو العمل.
4. لا تشجع سياسة المحافظة، المتبعة بالمؤسسة مجال الدراسة الميدانية، على استقرار الأفراد بها.

النتيجة الرئيسية:

طريقة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة ما هي إلا الطريقة الكلاسيكية التي أسنتها مبادئ المدرسة الكلاسيكية المتعلقة بالوظائف الأساسية التقليدية في إدارة الأفراد، والتي تندرج فيما يعرف بمفهوم إدارة الأفراد، ولم ترق بعد إلى مفاهيم الإدارة الحديثة للموارد البشرية باعتبار أن ممارستها . لحد الآن . لا تنم عن وعي بتكوين الطبيعة البشرية للإنسان والعوامل المتحكمة في سلوكه، لاسيّما تلك النفسية والاجتماعية وما لها من أهمية بالغة في حُسن إدارته والانتفاع منه، وبالتالي عدم وجود إستراتيجية حديثة واضحة في إدارة الموارد البشرية مبنية على مبادئ النظرية الحديثة التي تتعامل مع الإنسان بأبعاده وإمكاناته المختلفة: الفيزيقية، العقلية، النفسية، الاجتماعية والسلوكية وتفاعلها ببعضها معا.

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال البيانية

الجانب النظري		
الرقم	**العنوان**	**الصفحة**

قائمة الملاحق

مقدمة

عرف العالم منذ النصف الثاني من القرن العشرين وخصوصا العشريتين الأخيرتين منه ولا يزال، عددا من المتغيرات الأساسية التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة وتوضّحت مظاهرها في كافة المجالات والمؤسسات: الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية في دول العالم على اختلاف درجتها في التقدم والنمو، كما وأثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية لدى مختلف الدول والمنظمات وجعلتها تعيش شكلا جديدا يختلف كل الاختلاف عن ما كان سائدا في الماضي.

وفي خضم هذه التغيرات نشأت وتطورت مجموعة من المفاهيم الحديثة في الإدارات المعاصرة عكست بشكل كبير تأثير هاته المتغيرات، وفي مقدمتها العولمة، على مختلف المفاهيم والقواعد التنظيمية، وبدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد بعدما تبيّنت الإدارة الدور المهم الذي يقوم به هذا المورد في المساعدة على تحقيق أهداف الإدارات، لاسيّما في ظل هذه التحولات وما صاحبها من تطورات متسارعة فرضت رتمها السريع على المؤسسات بضرورة التطور والنمو ومجاراتها كسبيل وحيد لا غير، لتحقيق الاستمرارية المنشودة في ظل بيئة تنافسية شرسة يأكل فيها القوي الضعيف.

وزيادة اهتمام الحكومات والمنظمات بالعنصر البشري كمحور الحلول في ظل هذه الظروف المستجدة والعالم المعاصر المتغير، لم تتأت من فراغ، وإنما هو نتاج مميزات خاصة لهذا العنصر حباه بها الله جعلته يتفوق على باقي العناصر المادية في الأهمية، وأهم هذه الميزات على الإطلاق هو العقل، الذي يتميز به البشر دون سواهم من المخلوقات، الذي لا يمكن للتكنولوجيا ــ برغم أهميتها ــ من أن تتفوق عليه أو تحل محله، لأنها من صنعه وتحت سيطرته، فهو وحدة القادر على التفكير والاختراع والتطوير والإبداع.. وهي الصفات الضرورية المطلوبة من المؤسسات لمواجهة مختلف التحديات الجديدة.

من هنا، تبلور لدى الإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعّال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص، وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة؛ وإنما لا بد من توفر الجهد البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز.. وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة. لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة أو تحقيقها لقدرة

تنافسية، بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير. ولتحقيق ذلك، تطورت أساليب الإدارة وتكاملت لديها مفاهيم حديثة في إدارة الأفراد تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الايجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة المتغيرات وظروف عالم العولمة والتنافسية، متجاوزة بذلك، مفاهيم الإدارة التقليدية للأفراد التي امتازت بتعاملها مع العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تدنيها، وقيد يعرقل طريق الإدارة لتحقيق أهدافها، واهتمامها بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، وتركيزها على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات، واهتمامها بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية فحسب، واتخاذ التنمية البشرية شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية مهاراته الفكرية واستثمارها.

وتنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالموارد البشرية من اعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعليا في مواقع العمل المختلفة وإن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز الإدارات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية، والحقيقة المهمة هنا، أن الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر؛ بل لا بد له من محركات نابعة من ذوات الأفراد تدفعهم ــ بصفة إرادية ــ إلى اكتشاف واستغلال تلك الطاقات الكامنة لديهم والمهارات والقدرات المكتسبة بالشكل الذي يعود بالمنفعة على المؤسسة والأفراد معا، ذلك أن العنصر البشري يختلف في تركيبيته عن باقي عناصر الإنتاج الأخرى، فإلى الجانب المادي (الجسم) فيه وقدراته المحدودة، والعقل مصدر التفكير والإبداع، إلى جانب ذلك، يتكون من جانب معنوي تتحكم فيه نوازع نفسية وروحية لها تأثير وسيطرة بالغة على استعمال الجانب الأول (المادي والفكري)؛ أي أن الأداء البشري ــ كما يقر العلماء ــ يتكون من تفاعل متغيرين أساسيين هما **القدرة** على العمل **والرغبة** فيه، وأي نشاط يستهدف إدارة هذا الأداء وتعظيمه لابد من أن يبني سياسته على أساس هذين المتغيرين، لا كلٌ على حدة؛ وإنما كمتغيرين بنائيين متفاعلين فيما بينهما يكمل فيها ويعتمد الأول على الثاني والعكس.

هذه الحقيقة العلمية التي سنحاول من خلال بحثنا الراهن توضيحها بشكل علمي سلسل وتبريرها، إضافة إلى اكتشاف مدى قناعة مسيري مؤسساتنا الوطنية بها من خلال بحث مدى انعكاسها التطبيقي في ممارسات وسياسات الموارد البشرية المطبقة في مؤسسة عمومية، لاسيّما في ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها بلادنا والتحديات المختلفة التي يفرضها قانون المنافسة والعولمة والتطلعات التي تسعى الدولة بلوغها من خلال مؤسساتها المختلفة.

ولتحقيق هذا المسعى انقسمت الدراسة التي بين أيدينا إلى ثمانية فصول، كالآتي:

- **الفصل الأول:** "**موضوع الدراسة**" وفيه حددت إشكالية البحث وأهميته مع أهداف اختيار الموضوع، بالإضافة إلى عملية تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة وإعطاء مفهوم إجرائي لكل مفهوم على حدة بما يتناسب وأهداف الدراسة، إضافة إلى عرض الدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني:** " **إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري**" وتناولنا فيه مجمل النظريات التي ساهمت في تطوير الفكر الإداري وإدارة الموارد البشرية، بدء بالمدخل الكلاسيكي، ثم المدخل السلوكي، وأخيرا مدخل الموارد البشرية.
- **الفصل الثالث:** "**إدارة الموارد البشرية**" ويشتمل على تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية والتطور التاريخي لها والإطار العام لنشاط قسم إدارة الموارد البشرية وتنظيم هذا الأخير والجوانب التنفيذية والاستشارية لقسم إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى إدارة الموارد البشرية في تجربة المؤسسة الجزائرية.
- **الفصل الرابع:** "**وظائف إدارة الموارد البشرية**" ويشتمل على عرض الوظائف الأربع الأساسية لإدارة الموارد البشري ومختلف الوظائف الفرعية التي تندرج تحتها بالشكل الآتي:
  - ✓ وظيفة الحصول على الموارد البشرية (التوظيف): وتشتمل على وظائف: تخطيط الموارد البشرية، توصيف الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين.
  - ✓ وظيفة تنمية الموارد البشرية: وتشتمل على وظيفة التدريب ووظيفة التنمية الإدارية.
  - ✓ وظيفة تحفيز الموارد البشرية: وتشتمل على وظيفة الأجور والحوافز.
  - ✓ وظيفة المحافظة على الموارد لبشرية: وتحتوي على وظيفة الترقية ووظيفة السلامة المهنية والخدمات.
- **الفصل الخامس:** "**الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**" ويشتمل على التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة الميدانية، إضافة إلى الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة من منهج ونوع العينة المستخدمة وأدوات جمع البيانات وحدود الدراسة المختلفة وأساليب التحليل الإحصائي.
- **الفصل السادس:** "**تحليل وتفسير البيانات الخاصة بمحور القدرة**" ويتناول عرض وتبويب وتحليل البيانات الميدانية الخاصة بجانب القدرة من خلال محورين أساسيين هما: **أولا التوظيف، وثانيا، التنمية.**

- **الفصل السابع: "تحليل وتفسير البيانات الخاصة بجانب الرغبة"** ويتناول عرض وتبويب وتحليل البيانات الميدانية الخاصة بجانب الرغبة من خلال المحورين المتبقيين: الثالث: التحفيز، الرابع: المحافظة.
- **الفصل الثامن: "نتـــائج الدراسة"** ويشتمل على عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات ونتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة ونتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، وأخيرا عرض النتيجة العامة للدراسة.

الفصل الأول

موضـــوع الدراســـة

1. إشكالية الدراسة
2. أهميـــة الدراسـة
3. أهـداف الدراسـة
4. مفاهيم الدراســة
5. الدراسات السابقة

1. الإشكالية:

منذ أن وجد الكائن البشري على سطح الأرض وهو يحمل في نفسه بذور التجمع، وعوامل الحياة الاجتماعية التي تتطلبها تركيبته العضوية، وما رُكب فيه من غرائز وعواطف وأحاسيس، وأهم من ذلك؛ العقل الذي يدرك به الأشياء، ويميز به بين ما يضره وما ينفعه، من جهة، ومن جهة أخرى عجزه عن تحقيق رغباته والحفاظ على كيانه بالانعزال عن بني جنسه. فالحياة الاجتماعية مهمة للفرد ولبروزه، بل ومفروضة عليه لإثبات وجوده وإظهار قيمته الحقيقية ضمن ثنايا حياته الاجتماعية المتجسدة أساسا في أشكال التعاون والتفاعل والتبادل المشترك، فمصالح الأفراد متوقفة إلى أبعد حد على بعضهم البعض، بدءا بالجانب الاقتصادي والجانب الأمني (الدفاعي) وأيضا، كنتيجة للميل الفطري كما يقول ابن خلدون.

و بتطور المجتمعات في مختلف مجالات الحياة، أصبح للتجمع الإنساني معنى أوسع يميزه التطور والتنظيم، هذا الأخير الذي أصبح يعد بمثابة السمة الأساسية التي تميز المجتمعات الإنسانية الحديثة إذ نجد الأفراد والجماعات ينتظمون في وحدات وأنساق اجتماعية متباينة وفق نموذج بنائي معين يسمح بتحقيق أهداف محددة ينشأ من أجلها التنظيم. وعلى إثر ظهور الصناعات والتكنولوجيات الحديثة ــ معيار تطور الأمم وتقدمها ــ، برزت تنظيمات عدة؛ منها الصناعية والخدماتية والتعليمية وغيرها... منفردة بأسس وقواعد تتوافق وطبيعة نشاطها، كقوة فاعلة تقف وراء أي تطور اقتصادي واجتماعي يرغب أي مجتمع تحقيقه.

و إذا كانت المؤسسة إحدى الأنساق الفاعلة في المجتمع، فمن المؤكد أنها تمارس نشاطها وتؤدي دورها ضمن تلك التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية وحتى التاريخية التي يحدثها هذا المجتمع، فهذا الأخير أوجدها كبناء مفتوح يؤثر ويتأثر به من أجل تحقيق مصالح عامة مرغوبة من أفراده وجماعاته، وذلك، في ظل الاستخدام الأمثل للموارد المختلفة المتاحة داخل هذا المجتمع نفسه.

ولعل من أهم الموارد على الإطلاق التي يمكن أن يوفرها المجتمع للمؤسسة هو المورد البشري المنفرد بصفات وخصائص ميزته عن باقي الموارد الأخرى وأهلته لاحتلال المرتبة الأولى بجدارة ضمن أصول المؤسسة، فأصبح أثمن الموارد التي لا يمكن الاستغناء عنها لا حضرا ولا مستقبلا، لأنه وحده القادر على الإبداع والابتكار وحسن التدبير، القابل للتجدد والنمو والتطور والبذل والعطاء محقق الميزة التنافسية لأي مؤسسة، فهو وحده هو القادر على إضفاء صفة التجديد على طرق الأداء وكيفياته، وهو الوحيد القادر على حسن تدبير المتاح من الموارد المادية والبشرية وحسن استغلالها وتعظيم المنفعة منها، وهو الوحيد القادر على التفكير والإبداع المستمر؛ المتماشي مع المستجد والمستحدث.

لكن برغم هذه الأهمية، الاهتمام بالفرد لم يبرز بشكل واضح وجدّيٍ إلا بعد مرحلة متأخرة من الزمن، سبقه في بادئ الأمر الاهتمام بمتغيرات أخرى كانت تبدو في البداية أهم عوامل الإنتاج

فالأولوية أعطيت في الأول لوظيفة الإنتاج باعتبارها الأساس الذي يغطي الطلب المتزايد على السلع والخدمات؛ أين ارتكز الاهتمام على زيادة الإنتاج دون سواه، لتليها وظيفة التسويق والتي ظهرت لمعالجة الخلل في العرض والطلب ومواجهة صعوبات التوزيع. بعدها، وبهدف البقاء والاستمرارية في ساحة الأعمال، برزت الوظيفة المالية للحفاظ على الهيكل المالي للمؤسسة وترشيد النفقات وإيجاد موارد تمويلية أكثر. وأمام النمو المتسارع الذي شهدته المؤسسات من حيث حجمها وتعدد وظائفها واتساع العمل وارتفاع نسبة اليد العاملة وظهرت الحاجة إلى التخصص وتقسيم العمل، برزت الحاجة لوظيفة تعنى بشؤون الموظفين ومتعلقاتهم ومسارهم المهني، ومما زاد في بلورت هذه الوظيفة هو الأهمية المتزايدة للعنصر البشري باعتباره العنصر المحوري وحلقة الوصل بين مختلف الوظائف الموجودة بالمؤسسة.

هذه الأهمية التي ازدادت وتعاظمت خاصة مع انفتاح السوق وانهيار حواجز وموانع حرية التجارة العالميـــة، وعولمة الاقتصادي الدولي، أين أصبح مفروضا على المنظمات أن تساير هذه المستجدات وأن تطور قدراتها الإنتاجية والتنافسية حتى لا يجرفها سيل العولمة والتكنولوجيا المتطورة وحتى تضمن الاستمرارية، هذه الأخير (الاستمرارية) التي تبنى على أساس كفاءات العناصر البشرية لأنها وكما يقول الاقتصاديون، أساس الميزة التنافسية المسؤولة عن خلق القيمة المضافة، أو كما يطلق عليها بالرأسمال الذكي. ولعل سائلا يسأل: ما الذي يجعل العنصر البشري يتبوأ هذه المنزلة؟ ألا يفترض أن تكون الأصول المادية هي معيار تفوق وتقدم وتطور أي منظمة عن أخرى كما كانت دائما؟ نجيب لنقول أنه مع انفتاح الأسواق وعولمة الاقتصاد أصبح متسنى لكافة المنظمات الحصول على الأصول المادية اللازمة للعمل بما فيها التكنولوجيا، إلى درجة لم يعد فيها الحصول على عناصر الإنتاج المادية يُشكل مشكلة للمنظمات، وّإنما هاجسها هو في كيفية استغلال وحسن تدبير هذه الموارد المتاحة بما يعود بأكبر نسبة منفعة متاحة منها. بمعنى أن التفوق أصبح يصنعه الابتكار والإبداع بخلق أفضل السبل والطرق لتعظيم المنفعة من أبسط وأقل الإمكانات المتاحة مع استغلال مختلف الظروف البيئية والخصائص الاجتماعية التي تتواجد فيها المنظمة، وبالتأكيد هذه خصائص لا تتوفر سوى عند العنصر البشري، فهو وحدة الذي يتميز بميزة العقل مصدر التفكير والتمييز، مصدر التحليل والتفسير والاستنتاج والاستنباط الذي يربط الأمور ببعضها، ومصدر التنبؤ ببعض الخبايا واضع السياسات والبرامج والخطط، صاحب الرأي والقرار، منفذ الأعمال ومعظم المنفعة، القابل للتطور والنماء.

كنتيجة لهذه الحقائق والخصائص وبفضل تضافر عدة عوامل مختلفة تغيرت النظرة إلى العنصر البشري من مجرد عنصر من عناصر الإنتاج البسيطة إلى فكرة مورد بشري بما تحمله الكلمة من معنى شمولي، وبالتالي تحولت فلسفة إدارته من مجرد وحدة إدارية بسيطة منفذة تحتل مستوى تنظيمي دنيوي يغلب عليها الطابع الروتيني، لا يتعدى نشاطها الإجراءات الوظيفية التي تحدث خلال حياة

العاملين الوظيفية؛ كحفظ السجلات والملفات وضبط أوقات الحضور والانصراف وغيرها من المهام الروتينية البسيطة، إلى إدارة موارد بشرية بوظائف جديدة ومستحدثة تترجم شمولية المصطلح والرؤية؛ كالتخطيط وتحليل الوظائف وسياسات استقطاب العمالة الكُفؤة، وعمليات التنمية المتواصلة للأفراد وأساليب تحفيزهم وزيادة دافعيتهم للعمل، أي أن مهام وفلسفة إدارة الموارد البشرية اتسعت لتشمل كافة العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي بما فيها الفرد والمنظمة والبيئة الخارجية، إضافة إلى النشاط التقليدي المعتاد.

وإذا ما رجعنا إلى ممارسات إدارة العناصر البشرية نجدها قد تشكلت بشكل تدريجي، كان نتاجا لمجموعة من المتغيرات والقوى المتنوعة، ففي مرحلة ما قبل الثورة الصناعية أين كان نظام الإنتاج الأسري أو العائلي هو السائد ــ بمعنى المشروع الصغير ــ كان كبار العمال من ذوي الخبرة هم الذين يمارسون مهام إدارة الموارد البشرية، فكان العامل الجديد يتتلمذ مدة من الزمن على يد عامل قديم يكتسب منه أساليب وطرق العمل، وكانت تعطى الأولوية للأهل والأقارب في التوظيف، كما أن توقيف العامل كان يخضع تماما لإرادة صاحب العمل وحده.

لكن الممارسة الرسمية لإدارة الموارد البشرية تبلورت أكثر مع ظهور الثورة الصناعية **(ق18)**، فكبر حجم المصنع والمشروع تطلب وجود أعدادا كبيرة من العمال بمهارات متفاوتة، كما برزت فكرة التخصص في العمل وازدادت نسب دورانه، كلها عوامل استدعت الحاجة إلى ظهور أخصائيين في الأنشطة الخاصة بالأفراد، أو كما يشاء تسميته بعض الكتاب في تلك الفترة، بالسكريتير الاجتماعي، يساعدون في تقسيم العمل وتدريب العمال واختيارهم وتنظيم العلاقات وحساب الأجور...

و نظرا لهذه الأهمية المتنامية لإدارة الأفراد، في تلك الحقبة، استحوذت على اهتمام العديد من المفكرين في مجال الإدارة وأصبحت محور اهتمام كثيرا من الأبحاث والباحثين الذين ساهموا أيما إسهام في تطويرها وبلورتها وإبراز أهميتها، حتى وصلت إلى الحال الذي نعرفه الآن، على يد علماء من مختلف التخصصات كعلم الإدارة، علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي وعلم النفس وعلم الأجناس.

فكانت أول محاولة جادة مع مدرسة الإدارة العلمية وروادها فريديرك تايلور (1856-1915) فرانك وليليان جيلبرت (1872-1972)، هنري جانب (1861-1919)، الذين استخدموا الأساليب العلمية للتعرف على العمال الذين يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال للعمل، بدلا من أسلوب التقديرات والتخمينات الشخصية، فالاختيار العلمي للعاملين يعتبره تايلور أساس نجاح إدارة الموارد البشرية، كما حاولوا اكتشاف أفضل طرق انجاز العمل باعتمادهم على أسلوب دراسة الحركة والزمن الذي يركز على حساب الحركات والأوقات اللازمة لأداء العمل واستبعاد كل الحركات والأوقات غير اللازمة، مع تدريب العمال وزيادة رغبتهم في العمل باستخدام الحوافز بخلاف الأجر إضافة إلى دراسة وتحليل الوظائف للتعرف على أفضل وسائل الأداء. بهذه الآراء أصبحت هذه

المدرسة أول من يقدم محاولات جادة في طريقة تسيير وإدارة الأفراد مبنية على أساس علمي موضوعي، تلتها مساهمة أخرى في مطلع الثلاثينيات لا تقل أهمية عنها يطلق عليها مدرسة العلاقات الإنسانية ورائدها الأول عالم النفس الاجتماعي إلتون مايو(1880-1949) وزملائه أمثال روثلسبرجر وغيره الذين قدموا طرحا جديدا في طرق إدارة الأفراد يخالف ذلك الطرح الأول المتناول من سابقيهم والمبني على أساس فكرة الرجل الاقتصادي المادي، حيث تبنت مدرسة العلاقات الإنسانية فكرة أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى داخل التنظيم إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين، وأن مبدأ التعاون هو السائد وليس التنافس كما كان يظن سابقوها وأن العلاقات غير الرسمية لها تأثير كبير على سلوك الأفراد. هذه الأفكار وغيرها كان لها انعكاس كبير في طريقة تفسير السلوك الإنساني داخل المنظمات وبالتالي في طريقة إدارة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي مُنحت منهجا وطريقة مغايرة للتعامل مع البشر بُني على مجموعة مبادئ النظرية الجديدة التي من أهمها: تحقيق أكبر قدر من التقارب بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي؛ بإشراك العمال في جميع المستويات في العملية الإدارية وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق الأهداف، وتحويل التركيز من الفرد إلى الجماعات وإلى الأنظمة الاجتماعية وشبكات الاتصالات وضرورة إشباع الحاجات المختلفة للأفراد. وبسبب هذه المبادئ أصبحت مدرسة العلاقات الإنسانية تعد المنعرج الحاسم في تطوير النظرة كلية إلى العنصر البشري، لأن أفكارها اتجاه العنصر البشري داخل التنظيم وفلسفتها في الإدارة أثارت انتباه كثيرا من العلماء من مختلف التخصصات وفتحت لهم الباب للمساهمة، بدورهم، في هذا المجال، فكانت المساهمات كثيرة ومختلفة باختلاف تخصصات علمائها ومفكريها، في مقدمتهم مساهمة العلوم السلـــوكية التي ارتكزت في الأساس على دراسة الجانب السلوكي والاجتماعي للأفراد معتبرة أن الأفراد يختلفون في سلوكاتهم واستجاباتهم لمختلف المثيرات، وكان لزاما على من يدير العناصر البشرية أن ينتبه إلى ذلك ليكون أكثر فعالية في تسيير أفراده بالتنبؤ بالسلوكيات المحتملة من الأفراد وبالتالي التحكم بها وتوجيهها الوجهة المرغوبة.

لتأتي في الأخير النظريات المعاصرة التي تبنت طريقة الجمع مابين الأسلوبين؛ الكلاسيكي الذي ركز على قدرة العامل الفيزيقية والأسلوب السلوكي الذي يدرس الجانب السلوكي والاجتماعي للإنسان والدافعية، منطلقة من معادلة هامة مفادها أن أداء الإنسان إنما يتحدد بتفاعل متغيرين اثنين هما القدرة على العمل والرغبة فيه، **الأداء = القدرة x الرغبـــة**، بحيث لا نستطيع الفصل بينهما كمتغيرين مترابطين، فالإنسان ــ بخلاف الآلة ــ لا يعمل في كل الظروف بنفس الشكل والحجم المبرمج عليه وإنما يتأثر أداؤه كثيرا بحالته النفسية ودوافعه، حيث يرتفع بارتفاعها وينخفض بانخفاضها، فمهما كان مستوى قدرات العامل ومهارته مرتفعا؛ يبقى أن مستوى أدائه مربوط بمتغير آخر لا يقل أهمية في التأثير على أدائه وهو الرغبة في العمل وفي بذل أقصى ما لديه من جهد.

من هنا تجاوزت مسؤوليات إدارة الموارد البشرية الأدوار التقليدية لتتقلد أدواراً أكثر تطوراً وتقدماً تشمل مهام عدة منها: دراسات وبحوث الاتجاهات والرضا الوظيفي للعاملين، إجراءات الاختيارات والتوظيف، ومهام تطوير الأفراد وأساليب العمل، وغيرها من المهام، التي تندرج جميعها في إطار مضمون القدرة والرغبة، وأصبحت نشاطات إدارة الموارد البشرية المعاصرة تهدف إلى تحقيق أكبر معدلات أداء ممكنة من البشر من خلال تركيزها على عنصر القدرة والمهارة وكيفية تعظيمها لدى العامل، وعنصر رغبة العامل في العمل والعطاء وسبل رفعها.

انطلاقا من هذه الأفكار حددت وظيفة إدارة الموارد البشرية في أربع مهام كبرى محورية يمكن حصرها في كيفية الحصول على أفضل الموارد المتاحة في سوق العمل وفي طرق تنميتها وتطوير قدراتها ورفع كفاءتها، وفي أساليب زيادة رغبتها ودوافعها نحو العمل، وأخيرا في سبل المحافظة على استقرارها في العمل وضمان ولائها. وبشكل أوضح تتركز أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية حول عمليات: **التوظيف** (الحصول)، **التنمية**، **التحفيز** و**الصيانة** (المحافظة)، الاثنان الأولى منها تهتم بجانب القدرات والمهارات، أي بكيفية الحصول على أفضل الكفاءات وطرق تنمية وتطوير قدراتها، والاثنان الآخران يهتمان بأساليب التحفيز وخلق الرغبة والدوافع لدى الموارد البشرية، وكيفية المحافظة على استقرارها في العمل وزيادة نسب ولائها.

إن أول تحدي يواجه مسيري الموارد البشرية يكمن في الحصول على أفضل الأفراد وأمهرهم في سوق العمل للعمل بالمؤسسة، وهذا مهمة ليست بالسهلة تكتسي أهمية بالغة لأن مجمل الأنشطة والمهام التي تأتي بعدها تكون نسبة نجاحها وفعاليتها متوقفة، في الأساس، على مدى نجاحها (وظيفة التوظيف) كوظيفة أولى. إن عملية الاستقدام أو الحصول على الموارد البشرية أو كما نطلق عليها بالتوظيف تحتوي جملة من الأنشطة الموزعة في شكل وظائف هامة مترابطة تبدأ بتوصيف الوظائف المراد التوظيف لها بتحديد كل من صفاتها ومواصفات من سيشغلها، تليها وظيفة تخطيط الموارد البشرية التي يتحدد عبرها حجم العمالة أو عدد الأفراد المراد توظيفهم وتخصصاتهم، ليتحول الأمر بعدها إلى محاولة استقطاب أكبر الأعداد وأفضل عمالة متاحة في سوق العمل والتي تتوفر فيها الشروط المطلوبة ليتم المفاضلة بينهم واختيار أفضلهم، ولكل وظيفة من هذه الوظائف إجراءاتها الخاصة بها. وبعد سير التوظيف بنجاح يبرز آليا تحدي آخر أمام إدارة الموارد البشرية يتمثل في طريقة إعداد هؤلاء الأفراد المختارين لشغل المناصب الشاغرة، علما أنه مهما كانت مهارات واستعدادات الفرد المختار، إلاّ أنه، يبقى نسبة قليلة منهم جدا من يستطيع تحقيق الأداء المتوقع منها بنسبة 100% لأن الفرد المختار، في الغالب، غير متعود على طبيعة العمل الموجودة بالمنظمة الموظف فيها، أو حتى، على الأقل، نسبة مهارته لا ترقى إلى المستوى المطلوب؛ أي أنهم يحتاجون إلى توجيه وإرشاد ومساعدة من الآخرين (إدارة الموارد البشرية في معظم الأحيان) حتى يتكيفوا مع بنية وبيئة العمل الجديدة ويتبنوا قواعد وأصول العمل وأهداف التنظيم ويتعرفوا على الأدوار المنوطة والمطلوبة

منهم ويتقنونها، وفكرة الانسجام في العمل قد تأخذ مدة طويلة قد تصل إلى شهور. من هنا تبرز وظيفة التنمية كمطلب ضروري لرفع مهارة وكفاءة هؤلاء الأفراد للوصول بهم إلى المستوى المرغوب وعملية التنمية لا تقتصر، بهذا الشكل، على العناصر الجدد فقط بل هي نشاط مستمر تمارسه إدارة الموارد البشرية منذ أن يلتحق العنصر البشري بالمنظمة وحتى خروجه منها، فهي مطلب أساسي وضروري لا يمكن الاستغناء عنه، وهي بذلك تعتبر من أهم الوظائف القارة لدى أي إدارة موارد بشرية.

بعد هذان التحديان الأساسيان اللذان يركزان في مجملهما على قدرات العامل ومهارته، تواجه إدارة الموارد البشرية تحديا ثالثا يرتكز ــ على خلاف السابقين ــ على فكرة الرغبة أي رغبة العامل في العمل، أو بمعنى آخر خلق دافع العمل للعامل حتى يُقدِمَ على العمل ويعطي أفضل ما لديه ما يأخذ مباشرة إلى عملية التحفيز، أين تحاول الإدارة منح بعض المنافع المادية والمعنوية للعمال بهدف رفع روحهم المعنوية وتحقيق رضاهم الوظيفي بما يخلق لديهم دافعا للعمل والعطاء، وإلاّ من يضمن أنه بعد اختيار أحسن الكفاءات وتنميتها وتطوير قدراتها أن يكون مستوى أدائها في مستوى قدراتها؟ وحده الرضا الوظيفي والحوافز المغرية التي تستجيب لاحتياجات العمال المختلفة هي التي من شأنها أن تحقق هذا المسعى، وعملية التحفيز بدورها عملية ليست بالهينة على الإطلاق لأنها مبنية في الأساس على دراسة سلوكات البشر المتباينة والتعامل معها لمعرفة طبائعها وخصائصها واحتياجاتها وبالتالي الانتباه إلى مداخل تحفيزها وتحقيق رضاها، الأمر الذي يتطلب دراية واسعة بمجال التكوينات السيكولوجية المتباينة للأفراد وبفنية التعامل معها* للسيطرة عليها وتوجيهها الوجهة المطلوبة.

بعد هذه المجهودات الكبيرة المبذولة من طرف إدارة الموارد البشرة للحصول على أفضل الأفراد، وتنمية وتطوير قدراتهم، وتحفيزهم على العمل وما يصرف من مال وجهد كبيرين لتحقيقها تجد إدارة الموارد البشرية نفسها أمام تحدي أخير لم يكن ليبرز قبل الوصول إلى هذه المرحلة، أي مرحلة الأفراد الأكفاء والمتميزين، وما يجره من خطر فقدان هؤلاء الأفراد بسبب المنافسة الكبيرة في سوق العمالة وسياسات الاستقطاب المغرية التي تطرحها بعض المؤسسات المنافسة لتستقطب؛ أو بالأحرى لتستولي على أفضل الكفاءات المتاحة في السوق، والتي من دون شك تأتي في مقدمتها الكفاءات ذات الخبرة المهنية الكبيرة، هذه الأخيرة التي تمثل أساسا موارد بشرية لمؤسسات أخرى. وإدارة الموارد البشرية في هذا المقام من شأنها أن تقوم بإجراءات جادة للحفاظ على وصيانة مكاسبها من الموارد البشرية والتي تعبت في الحصول عليها ــ كما مر في الوظائف الأخرى ــ من الضياع أو الاستقطاب من مؤسسات أخرى، وهذا يعد فعلا تحديا كبيرا لإدارة الموارد البشرية لا يقل أهمية عن سابقيه خاصة في ظل المنافسة القوية.

* هنا تبرز الفنية في الإدارة، أي في التعامل مع سلوكيات الأفراد.

إن الهدف الأسمى الذي تسعى له أي إدارة موارد بشرية هو الاستثمار في العناصر البشرية بالمنظمة حتى تصل بهم إلى درجة الإبداع والابتكار في طرق الأداء (التي تشكل أساس المنافسة) وفي سبل استغلال المتاح من الموارد (المادية والبشرية منها) أفضل استغلال، وذلك أمر مرهون بالوصول أولا، إلى درجة الإتقان، فمن غير المعقول أن يصل الفرد إلى حدود الإبداع في عمله دون أن يكون قد بلغ وتجاوز حدود إتقانه له، هذا الإتقان المتصل أساسا بقدرات الفرد ومهاراته في مجال تخصصه وبحالته المعنوية أثناء عمله وبرضاه عنه.

و لأهمية العنصر البشري نال موضوع إدارة الأفراد (الموارد البشرية) كل هذه الأهمية من طرف المفكرين والمختصين وتعاظمت باعتباره يُعنى ويهتم بأفضل العناصر الإنتاجية القادرة على الرفع من الميزة التنافسية(الموارد البشرية)، مسعى كل مؤسسة خاصة أو عامة في ظل اقتصاد السوق. حيث طورت أساليب تسيير هذا العنصر وتعقدت بغية تعظيم المنفعة منه، هاته الأخيرة (المنفعة) التي لا تتحقق إلا إذا توفر ما يعرف بتبادل المنافع بين الأفراد والمؤسسة، وتوازن بين أهداف كل منها، لأنه المخرج الوحيد الذي يضمن أكبر مساهمة من الموارد البشرية في سبيل تحقيق استمرارية المؤسسة.

و بما أن الجزائر واحدة من الدول التي أصبحت تواجه تغيرا اقتصاديا هاما وانفتاحا على الأسواق، أصبح من المؤكد أنها في مواجهة كبيرة مع المنافسة الشديدة التي يفرضها النظام والمنهج الاقتصادي الجديد، وقوانين العولمة التي تلغي كل الحدود الاقتصادية بين الدول، بما يجعل اقتصادياتها مفتوحة على الأسواق العالمية وتخضع لقوانينها، وهو ما حدث فعلا حيث بدأت الشركات والمؤسسات والسلع، وحتى الخدمات الخارجية، تغزو بلادنا بشكل كبير لتخلق جوا رهيبا من المنافسة لم نتعود عليه، ما جعل حجم الضغط على المؤسسات المحلية ـــ عمومية وخاصة ـــ كبيرا جدا، فإما المنافسة أو الانسحاب، ووجدت المؤسسات نفسها وحيدة في هذه المعركة كل العبء على كاهلها، فكان اختيار الانسحاب في البداية هو الخيار الوحيد للبعض؛ لقلة الإمكانات وضعف السياسات وندرة الكفاءات، أما البقية فلم تجد بُدا؛ سوى في إعادة ترتيب أوراقها بإعادة النظر في سياسات تسييرها وفي الإستراتيجية المتبعة؛ خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية، فالواقع تغير وفكرة الاشتراكية ولت ودعم الدولة اللامتناهي انقطع، وعلى المؤسسة الجزائرية الآن أن تتقمص دورا جديدا وفلسفة تساير بها هذه المستجدات؛ فلسفة تُبنى، في أساسها، على إمكانيات المؤسسة وحدها ومواردها الخاصة، في مقدمتها الموارد البشرية؛ أساس تعظيم المزايا التنافسية التي تبحث عنها، فهي وحدها مصدر الإبداع والابتكار المستمر، حجر الزاوية في تعظيم واستمرار الميزة التنافسية. هذه الأخيرة التي قال عنها بورتر(1) أنها تتحقق فقط عندما تتوصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، ويكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، فهذه الميزة تبنى أساسا

(1) M.Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48.

على عنصر الإبداع المستمر الذي يسمح بالاكتشاف المتواصل لطرق أداء جديدة غير متداولة لدى المنافسين. خاصة وأن الجزائر تستعد إلى الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة وتتجه في سياستها نحو العالمية، ما يجعل التحدي أمام المؤسسات الوطنية كبيرا لاسيّما في طرق إدارة مواردها البشرية وفي طريقة تأهيلهم لبلوغ مستويات عالية تمكنها من مجارات مد المنافسة الكبير، وهو الأمر الذي شعرت به الدولة منذ محاولاتها الأولى في وضع الخطط التنموية والعجز الواضح الذي برز في القوى العاملة المتكونة التي من شأنها تنفيذ مشروعات تلك الخطط بكفاية.

من هنا يكتسي موضوع دراسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية أهميته، لأنه يسلط الضوء على أحد العناصر الفاعلة في العملية الاقتصادية للنظام الجديد الذي تنوي الجزائر وُلُوجَه من بابه الواسع. وهنا تبرز معالم إشكالية تثيرها التساؤلات حول سياسة إدارة العناصر البشرية المتبعة في المؤسسة الجزائرية ؟ مميزاتها وخصائصها؟ وحول إمكانية تحقيقها لمستويات الأداء المطلوبة لمواجهة تحديات المنافسة المفروضة في السوق؟ وأهم العقبات التي تواجهها؟

و لبحث هذه الانشغالات الرئيسية لهذه الإشكالية ننطلق من بحث الأربعة أبعاد المحورية لإدارة الموارد البشرية والتي تشكل أهم تحدياتها، والتي تندرج تحت بعدي الأداء الأساسيين وهما القدرة والرغبة والمتمثلة في: **التوظيف** (الحصول على الموارد البشرية)، **التنمية والتحفيز وصيانة** الأفراد أو المحافظة عليهم، هاته الوظائف التي تسمح لنا الكشف عن طبيعة سياسة المؤسسة الجزائرية المتبعة في إدارة مواردها البشرية، من خلال التعرف على واقع ممارستها، خصائصها ومميزاتها.

2. تساؤلات الدراسة:

بهدف الوصول إلى فك إبهام الانشغالات المطروحة في الإشكالية آنفا، نحاول الدراسة الراهنة إلى دراسة الموضوع دراسة علمية من خلال الانطلاق من مجموعة الأسئلة المصاغة بناء على المتغيرات المراد دراستها، بالشكل الآتي:

1.2. التساؤل الرئيسي للدراسة:

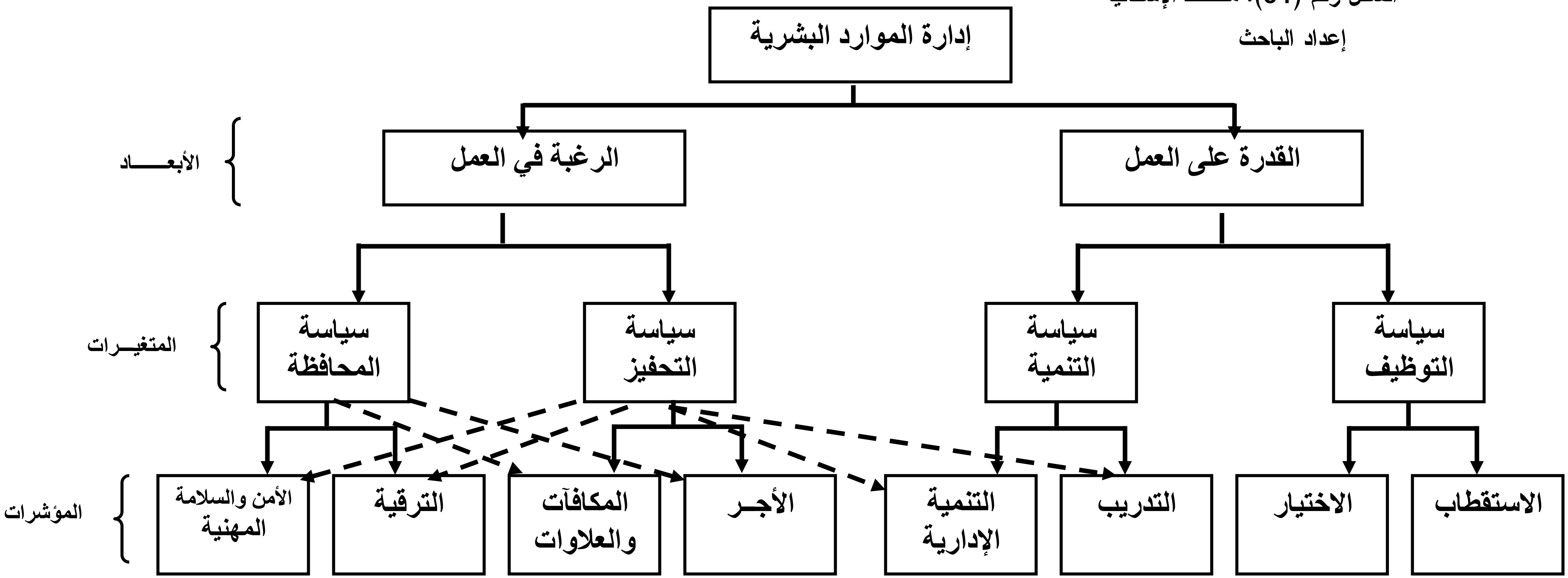
هل ترقى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية إلى معنى إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تعنى ببعدي القدرة والرغبة على/وفي العمل لدى العامل ؟

2.2. التساؤلات الفرعية:

1. هل تعتمد سياسة التوظيف على المعايير العلمية التي تقترحها نظرية إدارة الموارد البشرية؟
2. هل تطور سياسة تنمية الموارد البشرية من قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه احتياجات العمل؟
3. هل تحفز سياسة الأجور والحوافز المتبعة الأفراد ايجابيا نحو العمل؟
4. هل تشجع سياسة المحافظة المطبقة على استقرار العمال بالمؤسسة؟

الشكل رقم (01): مخطط الإشكالية

إعداد الباحث



ملاحظة: يمكن لأحد المتغيرات الأربعة أن يشترك مع بعض مؤشرات متغير آخر

ـــــ علاقة مباشرة

--- علاقة غير مباشرة

3. أهمية الدراسة: يكتسي هذا الموضوع أهميته، في الأساس، من أهمية المتغير الأساسي الذي يحاول دراسته، ألا وهو المورد البشري، هذا الأخير الذي أصبح يحتل مكانة هامة في الاهتمام على مستوى المؤسسات لما يتميز به من خصائص وصفات أهلته لاحتلال الصدارة في عالم الأعمال بالمقارنة مع عناصر الإنتاج الأخرى، فهو الوحيد الذي يتميز بالذكاء القادر على الإبداع والابتكار، القادر على التطوير المستمر والمتواصل لطرق ووسائل الإنتاج بما يحقق الاستمرارية المنشودة من طرف المؤسسات إذا ما وجد الاهتمام الكافي، طبعا، الذي يوصله إلى أعلى درجات الأداء والروح المعنوية المرتفعة، التي تؤهله للوصول إلى درجات الإبداع وإعطاء أقصى ما لديه في عمله ، وهو أمر ليس بالهين بالنظر إلى الخصائص الطبيعة الخاصة التي تميز هذا العنصر عن باقي العناصر المادية الأخرى، في مقدمتها القدرة على التفكير(العقل) و التأثر بالجوانب النفسية الكامنة في ذاته.

من هنا تكتسي دراسة موضوع إدارة الموارد البشرية أهميتها لأنها تبحث في الطرق والسبل العلمية التي تمكننا من الوصول بأفرادها إلى أرقى مستويات أداء ممكنة تحقق من خلالها الأهداف المنشودة، وتزداد أهمية الموضوع وتتعاظم، كلما زاد نسبة المنافسة الموجودة وكبر حجمها.

و هذا كلام ينطبق على واقع المؤسسة الجزائرية؛ فدراسة موضوع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية في هذه الفترة بالذات ــ فترة حداثة العهد بالمنافسة والانتقال من نظام اقتصادي موجه إلى نظام حرــ تكتسي أهمية بالغة لأنها تلفت الانتباه إلى هذا العنصر المهم جدا للفترة الجديدة والذي لم يتبلور فهمه في عقول المسيرين بالشكل الكافي بعد.

بناء عليه، يمكن أن تتحدد أهمية هذه الدراسة في جانبين:

1.3.أهمية نظرية بحيث يتم التعرض لمفهوم إدارة الموارد البشرية ــ الحديث نسبيا ــ ومجمل النظريات والآراء التي ساهمت في تنميته وتطويره من مجرد إدارة أفراد أو موظفين إلى إدارة موارد بشرية بما يحمله معنى مصطلح مورد من شمولية، وما يتبعه من أنشطة ووظائف جديدة تأخذه إلى خارج حدود الوظائف والأنشطة التقليدية التي كانت تمارس بحكم التقادم والتواتر، إضافة إلى إبراز مختلف الجوانب المتحكمة في الأداء الإنساني داخل المؤسسة والتي تتعدى تلك العالقة في أذهان المسيرين التقليديين.

2.3. أهمية عملية: وتكمن في سعي الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسات إدارة العناصر البشرية في المؤسسة الجزائرية، بغية الوقوف على خصائصها ومقارنتها بما يجب أن يكون، لمعرفة أوجه الضعف ومواضع الخلل.

4. أهداف الدراسة: وتنقسم إلى قسمين، أهداف نظرية وأخرى عملية:

1.4. الأهداف النظرية:

- محاولة استقراء لجملة من الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، بشيء من العمق والتأصيل المنهجي، لاسيّما مساهمات رواد المدرسة السلوكية من علماء اجتماع وعلماء نفس اجتماعي، ومحاولة إبراز التوجهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية انطلاقا من مبادئ بعض النظريات الحديثة ومدخل الموارد البشرية.

2.4. الأهداف العملية:

تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص واقع سياسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية من خلال:

- الكشف عن مصادر استقطاب المؤسسة الجزائرية للعمالة.
- الكشف عن الإجراءات التي تتبعها الإدارة في اختيار مواردها البشرية.
- التعرف على مجمل الطرق والأساليب المتبعة في تنمية قدرات الأفراد وزيادة مهاراتهم، وما إذا كانت تستجيب فعلا إلى احتياجات العمال والعمل.
- التطرق إلى سياسات التحفيز المتبعة وفهم العلاقة بينها وبين خلق الدوافع لدى العمال للعمل.
- معرفة أهم المزايا والخدمات التي تستخدمها الإدارة في سبيل المحافظة على أفرادها.
- الكشف عن طبيعة تنظيم قسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة وتركيبيه وأهم الأنشطة التي يقوم بها.

5. مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

1.5.مفهــوم الإدارة:

تنوعت الأفكار وتعددت الآراء والتوجهات التي تناولت تعريف الإدارة وتحديد مفهومها وقد تضمنت المؤلفات في الإدارة عدداً كبيراً من التعريفات، فكل واحد من الباحثين الإداريين قد حدد مفهوماً للإدارة من زاوية نظرته لمكونات الوظيفة الإدارية، ووفقاً لمفهومه الأساسي للعملية الإدارية ذاتها. فمنذ أن أصدر فردريك تايلور كتابه عن مبادئ الإدارة سنة 1911 وتعريفات الإدارة تتوالى وتتراكم، وكل يفري فريه فيها، فمنهم من عرفهــا على أنهــا فن، ومنهم من عرفهــا على أنهــا عمليــة، ومن يعرفها بشكل وظيفة، وفريق آخر يرى أنها لا تنطوي على عملية واحدة بل أنها تتضمن مجموعة من العمليات، وفيهم من ربطها بإحدى العمليات كالتنسيق أو التخطيط أو اتخاذ القرار... وهكذا كل حسب توجهه وفكره ومعتقده وتخصصه، كسبب ثاني ناتج عن أول مفاده تميز هذا المفهوم بجملة من الخصائص تجعله نقطة التقاء بين كثير من التخصصات العلمية التي تركز كل منها في تعريفها على زاوية معينة، هذه الخصائص التي نوجز أهمها فيما يلي :

1. أن الإدارة علم حديث نسبياً، هذه الحداثة لم تُعطِ الفترة الزمنية الكافية للمفكرين والباحثين في مجال الإدارة للاتفاق حول تعريف واحد جامع شامل لها، مع الإشارة إلى أن الإدارة عُرفت ممارسةً منذ قديم الزمان .
2. أن الإدارة تشمل مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والخدمية كافّة، حيث إن هذا الشمول واختلاف وتنوع طبيعة العمل في هذه المجالات، إلى جانب حداثة علم الإدارة، كل ذلك أدى إلى تأخر الوصول إلى تعريف شامل لها، وإلى اتفاق تام حول مفاهيمها وأسسها.
3. أن الإدارة تُصنَّف ضمن العلوم الإنسانية وليست من العلوم الطبيعية، فهي تتعامل مع الإنسان بوصفه وحدةً مستقلة، وتتعامل معه أيضاً بوصفه عضواً في جماعة عمل يخضع لضغوطها ويتأثر بها، وهي تدرس في سبيل ذلك الشخصية الإنسانية وسلوكياتها، التي تتصف بحركتها المستمرة وعدم ثباتها، هذا الأمر أدى إلى اختلاف تفسير الشخصية الإنسانية وسلوكها ودافعيتها من مفكر لآخر.

و حتى نصل إلى فهم وتحديد مجمل خصائص هذا المفهوم الشائك كان من المناسب أن نتعرض إلى جملة من هذه التعاريف المعطــاة له بمختلف وجهــات النظر، وفق تصنيف نقترحه يتم فيه تجميع التعاريف في شكل مجموعات، كل مجموعة تحتوي جملة من التعاريف المتشابهة أو التي تأخذ نفس زاوية النظر إلى هذا المصطلح.

1.1.5. التعريفات التي تعتبر الإدارة عبارة عن عمليـــة:

- تعريف **موسوعة العلوم الاجتماعيـــة:**" الإدارة هي العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه"(1)
- تعريف **راي جونز Ray Johns** :" هي عمليـــة وضع الأهداف ورسم السياسات وإيجاد التنظيم والحفاظ على استمراره، ووضع الخطة وتنفيذها وتقييم النتائج"(2)
- تعريف **دالتون ماكفر لاند Dalton Macforland**: "هي عمليـــة بواسطتها يقـــوم المديرون بإنشاء وتوجيه وتسيير والمحافظـــة على التنظيمات والمنظمـــات عن طريق جهود الأفراد المنظمة والمنسقة والمتعاونـــة"(3)
- عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة بأعلى درجـــة من الكفاءة والفعالية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة.(4)
- عملية تنظيـــم وإدارة الأفراد والموارد لتحقيق الأهداف.(5)
- عملية تكافل الجهود الانسانية من أجل الوصول إلى هدف مشترك.(6)
- و تعرفهـــا **هيلين بيفرز** بأنهـــا عمليـــة يمكن بها تحديد أهداف المنظمـــة ورسم الخطط الكفيلـــة بتحقيق تلك الأهداف والعمل على تنفيذ تلك الخطط.
- تعريف **صلاح الدين جوهـــر**:" هي عمليـــة اتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في استخدامهم الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن"(7)
- تعريف سيرتو: " هي عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد المتاحة الأخر لهذا التنظيم"

إذن، تتفق هذه التعاريف مجملة على أن الإدارة هي عبارة عن عمليـــة تتصف ولا شك بصفة الديناميكية والتراكم، أي أن العملية الإدارية هي عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من الخطوات والمراحل التي ترتبط ببعضها البعض وتتداخل فيما بينها من أجل تأدية هدف أو مجموعة أهداف محددة. وهي كما تشير التعاريف السابقة تبدأ بعملية تحديد الأهداف ووضع الخطط ورسم السياسات ووضع التنظيمات، ثم تنفيذ تلك الخطط باستغلال كل الموارد المتاحة سواء البشرية منها أو المادية في جو تعاوني تكافلي لمختلف الجهـــود في شكل منظم يتسم بتقسيم وتوزيعها الوظائف بمهامها وأنشطتها تقسيما وتوزيعا عادلين بما يساعد على تأديتها على أفضل وجه،مع اتخاذ القرارات

(1) محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، الكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص ص. 4، 5
(2) المرجع نفسه، ص 6، نقلا عن: Ray Johns, Exective Responsibility , N.Y.Association press.1954,P30
(3) محمد سعيد عبد الفتاح، إدارة الأعمال، المكتب المصري الحديث، الإسكندرية،1971، ص 14
(4) محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003، ص 9
(5) المرجع نفسه، ص 11
(6) جودت عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي،ط1، دار الثقافة، عمّان، 2004،ص10
(7) علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة ـ الجزائر، 2004،ص9

اللازمة لذلك وفق تسلسل وترتيب منطقي لمختلف هذه الوظائف، وما يصاحب ذلك من متابعة وتوجيه ومراقبــة، إلى غاية تحقيق الأهداف المرجوة والمحددة مسبقا.

إذن تتسم العملية الإدارية حسب هذا الرأي بــأنهــا:

- متداخلــة ومتشابكة لا يمكن فصلها عن بعضها.
- هادفــة، بمعنى لها هدف محدد.
- نظامهــا ديناميكي، أي حركـــي.
- مستمرة مع استمرار المنشأة.
- عناصرها هم الأفراد والأموال والمواد، والسياسات والقواعد والتعليمات غير المكتوبة والقرارات وكذا النظم والإجراءات.

لقد ركز هذا الرأي على مفهوم العملية في تناوله لمفهوم الإدارة بما لها من خصائص، لكنه لم يوضح بشكل كافي الوظائف أو العمليات الفرعية التي تتكون منها هذه العملية، فلحد الآن لا نستطيع أن نحدد مجمل وظائف الإداري بشكل واضح. من هنا جاءت تعاريف أخرى لهذا المفهوم انطلاقا من المهام والوظائف والعمليات التي يقوم بها الإداري.

2.1.5. التعريفات التي تشير إلى أن الإدارة مجموعة عمليات:

- **تعريف هنري فايول الأب الروحي للإدارة :** أن تقوم بالإدارة معنــاه أن تتنبأ وتخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب[(1)]
- **تعريف وليام مور William Morrow :**" هي جميع العمليات التي تساهم في الانجــاز الفعــال للأهداف والسياسة المحددة سلفا، وهذا يعني أن الإدارة تضع تركيزها واهتمامها الأساسي بالكيفية التي يؤدى بها العمل، فهي تهتم بشكل أساسي باختيار أفضل الطرق لانجــاز الأهداف التي سبق تحديدها، ومن المسلم به أن أفضل الإجراءات هي التي تكون فعالة والتي تتضمن أداء العمل بأقل قدر من النفقات وفي أقصر وقت وبدون تعديل أو تغيير في السياسة الأصلية"[(2)]
- **تعريف قاسم القريوتي** هي تنظيم وتنسيق الموارد المادية والمجهودات الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بأكبر كفاية وبأفضل فعالية[(3)]
- **تعريف زكريا القضاة:** هي عبارة عن عدد من العمليات مثل: التخطيط والتنظيم والتوجيه

[(1)] صاحب أو حمد آل علي: الإدارة: لمحات معاصرة، ط1،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، 2001، ص 31. نقلا عن :
Fayol, H., General and Industrial Management, N. Y: Pitman Pub. Co., Marshal: 1949. P 6.

[(2)] محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سابق، ص 6 نقلا عن:
william L , Morrow, Public Administration, 2nd Edition, N.Y,Random Hause,Inc.,1980,P30

[(3)] محمد قاسم القريوتي، بحث حول دور الإدارة في التنمية بين لإسلام والنظم المعاصرة الأخرى، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، عدد2، 1989، ص 262

والرقابة التي يوجه إليها المدير من تحته إمرته لتحقيقها كهدف لإدارته...[1]

- هي النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد وتخطيط وتنظيم ومراقبة العمليات والتصرفات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المشروع من أفراد ومواد وآلات وعدد ومعدات وأموال وأسواق لتحقيق أهداف المشروع المحدد بأحسن الطرق وأقل التكاليف.[2]
- **تعريف كونتز وأدونيل:** أنها سلسلة من الأنشطة المتتابعة والمتكاملة، والتي تبدأ بتحديد الأهداف ثم رسم طريقة الوصول إليها من خلال إعداد أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة "[3]
- تعريف ورد في دائرة **معارف الخدمة الاجتماعية:** الإدارة هي مجموع العمليات التي تتعلق بـــ:
  - صياغة وتشكيل السياسة، وترجمتها إلى أهداف عملية.
  - وضع وتصميم البرامج وتنفيذها.
  - تدبير الموارد المالية.
  - إدارة العمليات التنظيمية الداخلية.
  - التوجيه والإشراف على العاملين.
  - تمثيل المنظمة والعلاقات العامة.
  - تثقيف المجتمع المحلي.
  - المراقبـــة والضبط والتقييم والتجديد لتحسين الإنتاجية التنظيمية.[4]

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نحدد جملة من الوظائف الإدارية التي يتفق عليها معظم المتخصصين الإداري وفي مقدمتهم هنري فايول ــ أب الإدارة كما يطلق عليه ــ الذين يرون أن الإدارة هي عبارات عن مجموعة عمليات وأنشطة يقوم بها المدير، والتي تتدرج ضمن إطار العمليات التالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة والتنسيق. .

فعلى رأي فايول فإن كلمة مدير تشير مباشرة إلى أنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب وينسق مهما كان مستوى الإدارة الذي ينتمي إليه ومهما اختلفت الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، سواء أكانت إنتاج سلع أو القيام بخدمات، ومهما أيضا اختلف شكل التنظيم المنتمي إليه اقتصادي أو تربوي أو طبي أو خدماتي. .. فكل من يطلق عليه مدير في إدارة عليا أو وسطى وأو دنيا فهو:

– **يخطط:** أي يرسم السياسات ويحدد الأهداف الواجب بلوغها والزمن الضروري لذلك والوسائل، في ظل الأهداف والسياسة العامة للمنظمة طبعا، فلا ينبغي أن تكون خطة أي مدير في أي مستوى تنظيمي من المنشأة تتعارض والخطة العامة لهذه الأخير.

---

(1) زكريا القضاة، بحث حول الإدارة والتنمية من منظور إسلامي، مجلة التنمية من منظور إسلامي، الجزء الثاني، مؤسسة آل البيت، عمّان، بدون سنة، ص 722

(2) محمد فتحي: مرجع السابق، ص 9

(3) سمير أحمد، أصول الإدارة، دار القلم، دبي، 1987، ص23

(4) محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سابق، ص 7

– **ينظم:** بمعنى يوزع الأنشطة والمهام والوسائل على مجموع الأفراد الذين يدخلون تحت إطار إمرته ــ فمن غير المعقول أن نتصور مدير دون مرؤوسين أو أتباع يعملون تحت إمرته وإلا لما كان معنى لكلمة مدير* ــ بشكل واضح ومتسلسل.**

– **يوجه وينسق:** أي أنه يعمل على توجيه نشاط الأفراد ويحاول التنسيق بين جهودهم وتحفيزهم وإيجاد أفضل سبل الاتصال فيما بينهم من جهة وبينه وبينهم من جهة أخرى.

– **يراقب:** وهي مهمته الأخيرة حيث يراقب ويقيم العمل وطرق الأداء ما إذا كنت تسير وفق الخطة المرسومة أم لا.

و لأهمية هذه الوظائف سنرجع إليها بعد قليل في تفسير وشرح أوفى لفهمها أكثر ولتبيان بعض المفاهيم الهامة كذلك المندرجة ضمنها.

إن تعريف هنري فايول ومن نحى نحوه له أهمية بالغة في إيضاح جوانب في مفهوم الإدارة حيث ــ وكما رأينا ــ بين مجمل الوظائف التي يقوم بها المدير بشكل أكثر دقة ووضوحا ممن سبقوه وبذلك يستحق لقب أب الإدارة بحق.

و هناك تعاريف تدعم رأي فايول إلى حد ما، على رأسها تعريف فريدريك تايلور رائد الإدارة العلمية الذي يقول أن الإدارة هي: "المعرفة العلمية الدقيقة لما يراد أن يقوم به الآخرون ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف"(1)، صحيح أن تايلور في هذا التعريف لم يوضح العمليات بشكل دقيق ــ فهو سبق تايلورــ إلا أنه قريب جدا من تفكير فايول، فمن خلال تحليل تعريفه نستطيع فهم ذلك، فعندما يقول المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به العاملون فكأنه يقول تحديد الأهداف وطرق الأداء أي تخطيط وتنظيم، وقوله التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف يقابل التوجيه والرقابة، كل ذلك بطريقة علمية لأن الإدارة منذ فريدريك تايلور أصبحت علما قائما لا وظيفة بسيطة.

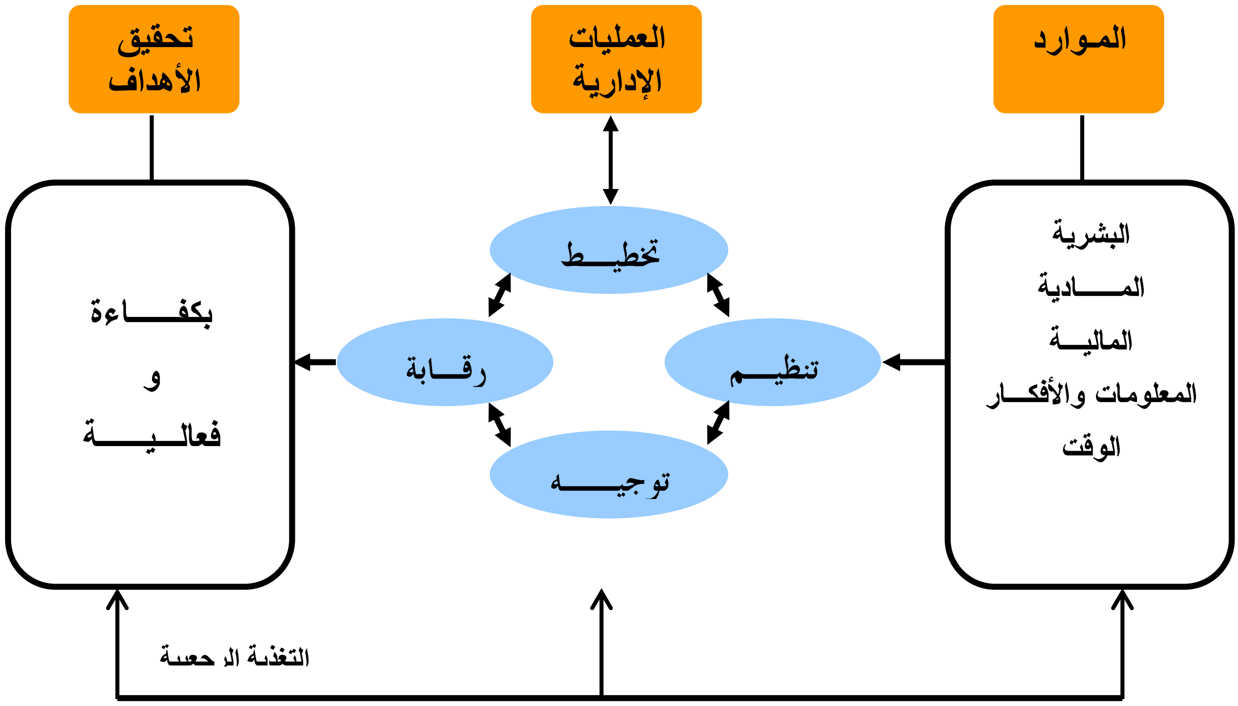
و الشكل الموالي يوضح الفكرة أكثر:

---

* من هنا يمكن لنا أن نقول أن الإدارة هي في حقيقة الأمر إدارة أفراد، لأن أي مدير هو مدير على عدد من الأشخاص.

** إن هاتين الوظيفتين التخطيط والتنظيم، نظرا لطبيعتهما توصفان بأنها عمليات ذهنية أكثر مما هي ممارسة وانطلاقا من هذه الفكرة هناك من المفكرين من يركز في تعريفه لمفهوم الإدارة على هذا الجانب أي الجاني الذهني كالتعريف الذي أورده محمد فتحي في كتابة 766مصطلح إداري والذي يقول أن الإدارة هي ذلك الجهد الذهني المشترك لعدد من الأفراد والذي يهدف إلى استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف

(1) Taylor, F, Shop Management, Harper and Brothers. N. Y.: 1903, P. 21.



الشكل رقم (02) يوضح عمليات الإدارة عند فايول

لكن يبقى أن كل هذه التعاريف السابقة لم توضح الجانب الإنساني والاجتماعي في الإدارة بالرغم من أن الفرد هو أهم عامل من عوامل الإنتاج، وهو محور اهتمام العملية الإدارية. والإدارة كعلم تندرج ضمن العلوم الاجتماعية لأنها عملية تنتج عن تفاعل مجموعة من الأفراد ـــ كما يرى أصحاب العلوم الاجتماعية ـــ وبما أن دراستنا هاته تندرج ضمن البحوث الاجتماعية، لابد لنا وأن نشير إلى الجانب الاجتماعية الإنساني في الإدارة لأنه هو ما يهمنا أكثر من جوانب أخرى، هذا دون إلغاء لما ذكر سابقا وإنما تكملة له طبعا*.

فالإدارة كعلم إنساني مثل جميع العلوم الإنسانية:" التاريخ، الاقتصاد والاجتماع، علم النفس" تخضع تعريفاتها لأكثر من وجهة نظر، ومن هنا قيل عنها أن الإدارة كالكرة شديدة الاستدارة. والإدارة تمثل مفتاح التقدم في أي مجتمع باعتبارها التنظيم البشري الجماعي الهادف فهي ظاهرة اجتماعية تقوم على التمازج بين مجموعات من الأفكار يكاد الصراع بينها لا ينتهي.

3.1.5. التعريفات التي تركز على الجانب الإنساني الاجتماعي في الإدارة :

- هي مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك.
- هي عملية سلوكيـــة إنسانية بالدرجـــة الأولى فهي علم أو فن التعامل مع البشر واستقطاب

* لأنه لما جاءت النظريات السلوكية في مرحلة لاحقة بعد النظريات الكلاسيكية وتركيزها على الجانب السلوكي في الإدارة لم تلغ ولم تستبدل المبادئ التي كانت سائدة من قبل، وإنما أضفت عليها إن صح القول حلقة كانت مفقودة هي حلقة الجانب السلوكي وأهميته. هذه نقطة سنوضحها بتفصيل أكثر في الفصل اللاحق.

تعاونهم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.

- هي تلك العملية المكونة من تخطيط وتنظيم وتوجيه، وتعمل على تحقيق الأهداف المرجوة من خلال التأثير في السلوك الإنساني في إطار بيئة ملائمة سواء البيئة الداخلية أو الخارجية السائدة في المحيط الاجتماعي.
- **تعريف جارى ديسلر:** أنجاز الأعمال من خـــــلال الآخرين.
- هي توجيه نشاط مجموعة من الأفراد نحو هدف مشترك وتنظيم جهودهم وتنسيقها لتحقيق الهدف.
- عملية تكامل الجهود الإنسانية من اجل الوصول إلى هدف مشترك [1]
- الإدارة نسيج متمايز من المهارات والقدرات الشخصية تتبلور في القدرة على تحليل المشكلات وابتكار الحلول لها والتي تتوافر في فئة من الأفراد الموهوبين والمؤهلين طبيعيا لممارسة الأعمال الإدارية والنجاح فيها.
- هي التفكير المستمر، والجهد المتواصل الذي يبذل لخلق علاقات قائمة على الفهم المتبادل واستمرار بقائها بين الأشخاص في المؤسسات أو بين المؤسسات والمجتمع.[2]

من خلال عرض هذه التعاريف نلاحظ أن مفهوم الإدارة تبلور أكثر بمجيء مساهمات العلوم الاجتماعية (السلوكية كما يطلق عليها) كعلم الاجتماع وعلم النفس والأنثروبولوجيا، وإبرازها لأهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق أهداف المنظمات بوصفه أهم عوامل الإنتاج. ولما كان الأمر كذلك فإن الإدارة ــ منذ هذه المساهمات للعلوم الاجتماعية ــ هي إدارة العناصر البشرية فالمدير الكفء لم يعد ذلك الذي يهتم بتحقيق الأهداف الرسمية فقط ولو على حساب الأفراد. المفاهيم تغيرت وكذا فلسفة الإدارة، وصفات المدير الكفء أصبحت تأخذ أبعادا جديدة تهتم بإنسانية الأفراد أكثر كاستمالتهم للعمل وكسب تعاونهم واهتمامهم، وكيفية المحافظة على روحهم المعنوية بتحفيزهم وتحسيسهم بالتطور والأمان، ذلك باعتبار أن الأفراد هم السبيل الوحيد لتحقيق الأهداف الرسمية للمنظمة. وليس هذا فقط بل هم أساس التطور والإبداع والابتكار والتقدم لأي منظمة، وهذه الأخيرة (التطور والتقدم) خصائص تسعى لتحقيقها المنظمات الحديثة أيما سعي، خاصة في ظل الاقتصاديات المتحررة أين تعتبر المنافسة أكبر كابوس يهدد المؤسسات، هذه الأخيرة التي تبذل قصار جهدها كي لا يطالها شبح الإفلاس والخروج من السوق.

من هنا تبلور مفهوم الإدارة لينبثق عنه مفهوم إدارة الموارد البشرية والذي سنتناوله فيما بعد.

---

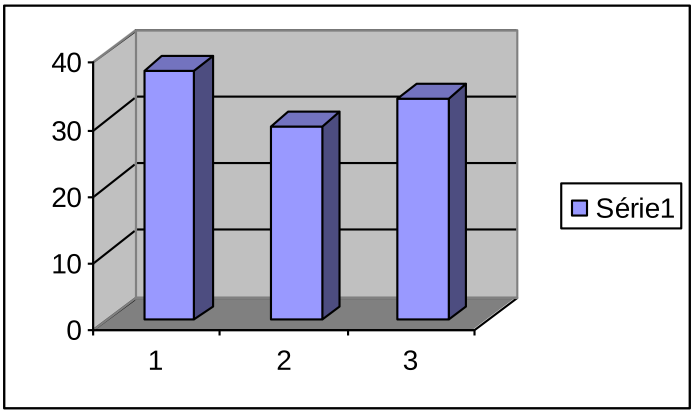
[1] جودت عزت عطوي، مرجع سابق، ص 10
[2] محمد فتحي، مرجع سابق، ص08

4.1.5. الخصائص البنائية لمفهوم الإدارة:

المتغيرات	التكرار	النسبة %
عملية	09	37.50
تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق	07	29.16
نشاط سلوكي إنساني يهدف إلى التأثير على سلوك مجموعة من الأفراد	08	33.34
المجموع	**24**	**%100**

الجدول رقم (01) : الخصائص البنائية لمفهوم الإدارة

إعداد الباحث



الشكل قم (03) الخصائص البنائية لمفهوم الإدارة

إعداد الباحث

نلاحظ من خلال هذا الجدول والشكل البياني ان النسب متقاربة جدا فما يخص الخصائص البنائية لتعريف مفهوم الإدارة. إذن نلاحظ أن الإدارة بمفهومها الحديث يجب النظر إليها بصورة متكاملة وشاملة، لتضمّ في عناصرها مختلف المداخل الفكرية.

من هذا المنطلق نتبنى تعريفا شاملا لهذا المفهوم مفاده " أن الإدارة هي ذلك النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك، باستخدام الموارد المتاحة وفقا لأسس ومفاهيم علمية، وسيلتها في ذلك إصدار القرارات الخاصة بتحديد الهدف ورسم السياسات ووضع الخطط والبرامج وأشكال التنظيم اللازمة لتحقيق الهدف، وتوجيه الجهود والتنسيق فيما بينها وإثارة مواطن القوة في أفراد القوى العاملة وتنمية مواهبهم وقدراتهم ورفع روحهم المعنوية، والرقابة على الأداء لضمان تحقيق الهدف وفقا للخطط والبرامج الموضوعة"[(1)]

(1) جودت عزت عطوي: مرجع سابق، ص 09

5.1.5. خصـــائص الإدارة:

من خلال العرض المسهب لمختلف التعاريف التي أحيط بها مفهوم الإدارة، نستطيع تحديد جملة من خصائص هذا المفهوم كتوضيح أكثر، وهي:

1. ارتباط الإدارة بالمنظمات: أي أن الإدارة تمارس من خلال المنظمات وليس في فراغ، مهما اختلفت هذه المنظمات في الحجم.
2. الإدارة عملية هادفة: بمعنى أن للإدارة أهداف تسعى إلى تحقيقها بأقل التكاليف وأفضل السبل وهي عملية ديناميكية تنطوي على مجموعة من العمليات منها التخطيطية،ا لتنظيمية، التوجيهية والرقابية.
3. الإدارة تمارس في مختلف المجالات الإنسانية، ولا تقتصر على مجال واحد، بل توجد في المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، التربوية...
4. الإدارة تمارس في جميع المستويات الإدارية داخل المنظمةــ سواء كانت إدارة عليا أو وسطى أو دنيا.
5. الإدارة عملية اجتماعية: ذلك لأنها تتعلق بتحديد التعاون بين المجموعات العاملة ودعم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المؤسسة والأفراد.
6. الإدارة عملية إنسانيـــة: أي أنها تسعى للكشف عن دوافع الأفراد وحاجاتهم وتحسس مشاعرهم وتحديد الأساليب معاملتهم بأسلوب ديمقراطي، من أجل توجيه سلوكهم ليكون سلوكا تنظيميا. فالأفراد لما ينظمون إلى أي تنظيم ما فإن هدفهم الأسمى هو تحقيق المنفعة الشخصية ببذل أقل جهد ممكن، وهذا يتعارض مع أهداف المنظمة التي تريد أن تستغل هؤلاء الأفراد إلى أقصى حد، ولتحقيق هذا الأخير لابد من التعرف على أهداف الأفراد غير الرسمية من أجل فهمهما وتقريبها من الأهداف الرسمية بمحاولة اللعب على حبل الرغبات والحاجات إلي يريد الأفراد تحقيها وبالتالي توجيه سلوكهم بطريقة إنسانية، ليتم تحقيق كلا الأهداف المنشودة في الأخير (أهداف الأفراد وأهداف الإدارة).
7. اتخـــاذ القرار: الإدارة في مجملها ــ كما يقول رواد نظرية اتخاذ القرار (كهربرت سيمون) هي عملية اتخـــاذ لقرارات، فهذه الأخيرة هي جوهر الإدارة، توجد في كل عملياتها سواء في التخطيط أو التنظيم، أو التوجيه، أو التنسيق، أو الرقابة. إن اتخاذ القرار للإدارة يشبه الأكسجين للجسم، فلا يمكن أن يقوم الأطراف بعملهم ما لم يكن هناك أكسجين، كذا الإدارة لا معنى لها دون عملية اتخاذ القرار.
8. الإدارة تمارس في إطار الظروف الاجتماعية المحيطة، فهي تتأثر بما يحيط بها من بيئة اجتماعية سياسية واقتصادية وحتى ثقافيـــة.[1]

[1] محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع لسابق، ص-ص. 13-15 (بتصرف)

6.1.5. إشكالية هل الإدارة علم أم فن ؟

لا يمكن أن نتعرض لمفهوم الإدارة دون الإشارة إلى هذه الإشكالية. فلو نظرنا إلى المساهمات الفكرية الأولى للإدارة، والتي تنادي بأنها علم قائم بذاته، له نظرياته وأساليبه وقواعده التي تحكم العمل الإداري، والتي يمكن من خلال دراستها وتطبيقها والتحكم في نتائجها، نقول أن الإدارة علم أما إذا نظرنا إلى إليها كظاهرة اجتماعية وتنتمي إلى العلوم الاجتماعية غير دقيقة النتائج على خلاف العلوم الطبيعية، نجد فريقا من العلماء يقول أنها فــن أكثر منها علم، لأنها تعتمد على مهارات واستعدادات يجب أن يتصف بها المدير، هذه الأخير تولد مع الإنسان ولا يمكن اكتسابها وهي تتوفر في البعض دون الآخر، أي أن القادة يولدون كذلك.

إن الانحياز إلى رأي دون الآخر أمر فيه صعوبة نوعا ما لأن كليهما له حجج وبراهين قوية. لكن يمكن الأخذ ــ على غرار العلماء ــ بالرأيين معا، أي الإدارة علم وفن في آن واحد "فهي علم يتطلب مهارة وفن في الممارسة والتطبيق، أو هي فن يحتاج إلى إطار علمي يصقله ويسدد خطاه"[1]، وتختلف درجة اقترابها من العلم أو الفن باختلاف نوع وحجم المنظمات وظروف البيئة المحيطة بها والعاملين بهذه المنظمات.

فالمدير الناجح هو ذلك الذي يتوفر على رصيــد علمي يمكنه من فهم العمليات والإجراءات والطرق المختلفة للتسيير التي تقوده إلى حسن الإدارة والتنبؤ بما سيحدث، وفي نفس الوقت هو ذلك الرجل الاجتماعي الإنساني الذكي الذي يتميز بمواهب سلوكية ومهارات تعاملية تمكنه من صبر أغوار الشخصيات المختلفة المحيطة من حوله واستمالتها نحوه.

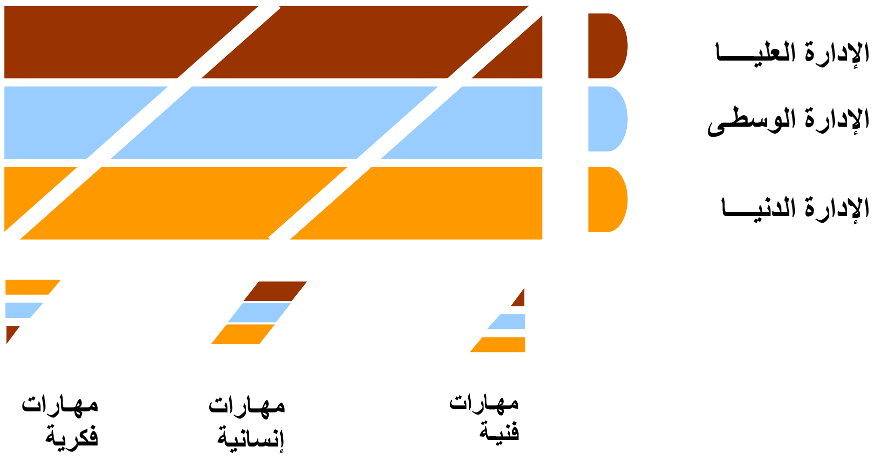
و يمكن تحديد المهارات الإدارية التي يجب أن يتحلى بها المدير كالآتي:

أ. مهارات فكرية: كالقدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، وربط أجزاء الموضوع ببعضها البعض...الخ.وهذه المهارة مطلوبة أكثر في الإدارة العليا.

ب. مهارات إنسانية: وتعني باختصار القدرة على التعامل مع الآخرين، وهي مطلوبة بشكل متساوي في جميع المستويات الإدارية.

ج. مهارات فنيــة: كاكتساب مهارة اللغة والمحاسبة، واستخدام الحاسوب... وهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا.

(1) علي غربي: مرجع سابق، ص 11



شكل (04): يبين توزيع المهارات على المستويات الإدارية

المصدر: صفحة دروس الإدارة من موقع:

www.di.ust.edu/cours/management 16/10/2006 12 :30

2.5. مفهـــوم الموارد البشرية:

لقد حضي المورد البشرية باهتمام كبير من طرف العديد من العلماء والباحثين في مجالات عدة، وفق أسس ومعايير متفاوتة الأهمية من حيث علاقتها بالمورد البشري، فمنهم من هدف أساسا إلى التعرف على كيفية الرفع من إنتاج الفرد بأسلوب علمي يركز أساسا على القوة الفيزيقية، وفئة أخرى رأت في فهم طبيعة الأفراد من حيث شخصياتهم ودوافعهم السبيل إلى زيادة الإنتاج، والأكثر من ذلك من يعتبر العنصر البشري أحد أهم الموارد التي ينبغي الاستثمار فيها، كونه وحده القادر على التكيف والإبداع واستغلال باقي الأصول الأخرى، طبعا إذا ما أُحسن التعرف على دوافعه وتحفيزه، ومن ثم توجيهه نحو السلوك الهادف إلى التميز في الأداء. ومن هنا أعطيت تعاريف عديدة لهذا المفهوم، سنحاول فيما يأتي التعرض إلى بعضها.

لقد عرف قاموس المصطلحات الاجتماعية Dictionary of the social science الموارد بصفة عامة على أنها:"الوسائل المستخدمة في صنع السلع التي تشبع الرغبات الإنسانية المختلفة وقد تكون الموارد طبيعية، أي أن الطبيعة هي التي زودتنا بها، أو قد تكون إنسانية؛ وتتمثل في الطاقات الذهنية والعضلية، كما قد تكون زمنية؛ وتعني الوقت الذي يكون تحت تصرفنا. وكل نوع من هذه الأنواع الرئيسية للموارد نادر بالنسبة للحاجة إليه، وندرة هذه الموارد تؤدي بدورها إلى ندرة السلع والخدمات التي تسهم في إنتاجها، ولهذا فإن الندرة هي طابع الحياة الاقتصادية"[1] ولكيفية استخدام الموارد البشرية وتوزيعها بين النشاطات المختلفة أهمية كبيرة، لأن

(1) Dr.A.Zki Badawi: A Dictionary of the social science,Librairie du liban, Riad solthsquare, Bierut, PP, 356.357

سوء استخدام هذه الموارد يفوت على المنظمة زيادة في الإنتاج يمكن تحقيقها عن طريق استخدم أكثر ترشيدا لها في ظل نفس الظروف من التقدم والخبرة الفنية.

و مصطلح الموارد متصل مباشرة بمصطلح الندرة، أي أننا لا نستطيع أن نطلق صفة مورد على شيء ما، إلا لتوفر جملة الخصائص فيه، لعل في مقدمتها النفع الكبير الذي يحققه، وندرته النسبية التي تجعل الطلب عليه كبير، الأمر الذي يستلزم حُسن إدارته والاجتهاد في البحث عنه وترشيد الاستفادة مما هو متوفر منه ما أمكن.

إن مصطلح الموارد البشرية مصطلح حديث نسبيا، لأن كلمة مورد كانت إلى غاية عهد قريب تخص الأصول المادية التي تحقق الثروة، لكن النظرة إلى الأفراد في المنظمات تحولت من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى حدها الأدنى، تحولت إلى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها.(1) ولقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد، إلى اعتبارها موردا مهما من موارد المنظمة. والمورد البشري حتى يرتقي إلى هذه المرتبة لابد له من أن يمتلك مجموعة من الخبرات، والمهارات، والقدرات والاستعدادات اللازمة التي تمكنه من أداء مهام متخصصة، وإلا لما اعتبر موردا، فالندرة لا تكمن في الأشخاص القادرين على العمل، وإنما في الأشخاص ذوي الكفاءات والمهارات والخبرات. ونظرا لأهمية هذا المتغير (الموارد البشرية) للمنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها، نجده أصبح يحظى باهتمام واسع بين أصحاب العمل والعلماء والمفكرين في شتى الميادين والتخصصات، كالاقتصاد والإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس والعلوم السياسية. ..و غيرها، ولعل الأمر الذي ساعد أكثر على ذلك، هو طبيعة هذا المورد الخاصة، والتي لا تشبه أيا من الأصول المادية الأخرى للمنظمات، فهو ليس جمادا ولا مادة تطوعها المؤسسة بأبسط وأسهل الطرق، وإنما هو شخصية ودوافع وسلوك ومعنويات وعقل وتفكير وغيرها، قبل ما يكون جسم فيزيقي وجهد عضلي منفذ.

و في الحقيقة إن أي محاولة في تحديد مفهوم الموارد البشرية تضع صاحبها أمام توجهين:

- **الأول:** على المستوى العام، أي على مستوى الدولة، والذي يقصد به: "جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما، والذي يعبر عنه بعدد السكان في ذلك البلد "(2) أو في بعض الأحيان " تلك الفئة من السكان لذلك البلد، القادرة على العمل والراغبة فيه"(3)
- **الثاني:** وهو محور الاهتمام والالتقاء بالدراسة الراهنة، والذي يتعرض للمفهوم ضمن حيز المؤسسة، أي الذي يأخذ شكلا وطابعا خاصا.

وفي الآتي سنحاول التطرق إلى جملة التعاريف المعطاة لهذا المفهوم داخل حيز المنظمة.

(1) راوية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 29

(2) محسن عبد الله مخارة: تخطيط القوى العاملة على المستويين الكلي والجزئي،المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، عمّان، 1986،ص10

(3) منصور أحمد منصور: تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص32.

- تعريف **صلاح عبد الباقي**:" الموارد البشرية هم النظام الاجتماعي الداخلي لمنظمة والذين يعملون كأفراد ومجموعات سواء رسمية أو غير رسمية، كما أن هؤلاء الأفراد يوجدون في حالات متغيرة ومتطورة، فهم يختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم"(1)

- تعريف **محمد فتحي**:" الموارد البشرية تعبير عن الثروة الأساسية في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية، وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم والذي تطغى أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج، وتضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات مهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة، وأنواع الأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة الإدارة والعاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة."(2)

- تعريف **علي السلمي**:" الموارد البشرية هم الأفراد العاملين بالمنظمة على مختلف المستويات ومن مختلف التخصصات والمهارات"(3)

- تعريف قاموس **Larousse** :" الأفراد هم مجموع الأشخاص المستخدمين في مصلحة أو مؤسسة. .. والذين يمارسون نفس المهنة والنشاط"(4)

- تعريف آخر:" الموارد البشرية هم مجموع الأفراد الموظفين أو المستخدمين في قطاع معين أو هو مجموع العمال والموظفين المرتبطين بمؤسسة معينة"(5)

- تعريف آخر:" الموارد البشرية، هي مجموع الإفراد المستخدمين من طرف المؤسسة والمرتبطين بها، والذين يعملون من أجل تحقيق هدف موحد ويحصلون على أجر ثابت مقابل ما يقدمونه من التزامات وخدمات اتجاه المؤسسة"(6)

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة، أن كل أصحابها ركزوا على أمر مشترك مفاده أن الموارد البشرية هي مجرد هؤلاء الأفراد الموظفين من طرف المؤسسة في مختلف التخصصات وفي مختلف المهارات والمناصب، والذين يتعاونون من أجل إنجاز هدف موحدا وإذا ما ركزنا على هاته التعاريف أكثر نجد أن صفة المورد المقرونة بصفة الندرة(أو العكس) غير متوفرة، فتعريف الموارد البشرية بهذا الشكل، أي فقط في حصرها في تلك الجموع المستخدمين لدى مؤسسة ما يتنافى مع ما تطرقنا إليه آنفا من صفات المورد، أو على الأقل يجعله ناقص ما لم يقرن بمتغيرات أخرى.

(1) صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص18.
(2) محمد فتحي:مرجع سابق، ص 233.
(3) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1997، ص 50.
(4) Dictionnaire Hachette encyclopédique illustré, hachette livre,Paris, 1996,P1431.
(5) Grand Larouse universal, larouse,Paris, 1997, P 8011.
(6) دنبري لطفي: دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، إشراف أ.د إسماعيل قيرة، جامعة منتوري، قسنطينة 2003، غير منشورة، ص 19

تعريفات أخرى:

- تعريف **حامد أحمد رمضان بدر:**" الموارد البشرية عبارة عن المعرفة الكلية والمواهب والقدرات والاتجاهات والقيم والاعتقادات الموجودة لدى قوة العمل في المنظمة"[1]

- تعريف **Ashando:**" الموارد البشرية تمثل إجمالي المتجمع من المعرفة، المهارات والقدرات التي يمكن أن تمتلكها وتوجهها نحو الإنتاج البناء"[2]

تعريف **عبد الهادي بوقلقول:** الموارد البشرية هي مجموعة المعارف والمهارات والخبرات التي تمكن من زيادة انتاجية العمل لدى الفرد أو جماعة معينة في المؤسسة"[3]

- تعريف **شارل هنري** :" الرأس مال البشري هو مجموعة من الاستعدادات، المعارف، المهارات الكامنة لدى الفرد التي يملكها الأفراد والتي لها تأثير على المؤسسة"[4]

- تعريف **حسن ابراهيم بلوط:**" الموارد البشرية هي مجموعات من مجموعات لأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات والنشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وتنقسم إلى خمس مجموعات هي:

- الموارد الاحترافية؛
- الموارد القيادية؛
- الموارد الإشرافية؛
- الموارد المشاركة؛
- الاتحادات العمالية.[5]

- تعريف **معجم الموارد البشرية:**"مصطلح الموارد البشرية يطلق على قوة العمل في المنظمة والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة، وتعتبر أكثر فعالية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل"[6]

بعد عرض كل هذه التعاريف نحاول بطريقة إحصائية استخراج الخصائص البنائية لهذا المفهوم نتمكن من معرفة أيها حصل على أكبر تكرار ونسبة، كي نتبناه في تعريفنا الإجرائي كالآتي:

---

(1) حامد رمضان أحمد بدر: إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط1994،2،ص2

(2) أشوك تشاندا، سلبا كبرا: استراتيجية إدارة الكفاءات، ترجمة عبد الكريم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2004، ص 20.

(3) عبد الهادي بوقلقول: الاستثمار البشريو إدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، ورقلة، 09.10 مارس2004

(4) Charler Henri d’Arcimoces, Diagnostic Financier et gestion des ressources humaines, ed économica, 1995, p53

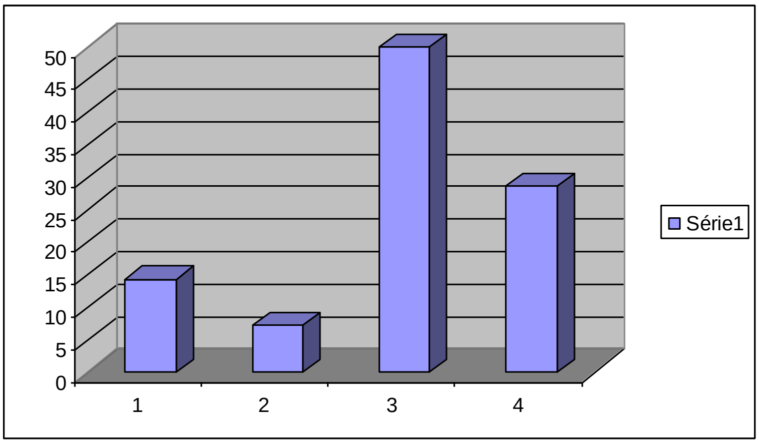
(5) ابراهيم حسن بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص17.

(6) Habeeb Sahhaf: Dictionary of Human Resource Management, Personnel Policy-Englsih –Arabic, du liban Publishers,P65 Librairie

المتغيرات	التكرار	النسبة %
فئة سكان البلد القادرة على العمل	02	14.28
نظام اجتماعي(إنساني) للمؤسسة	01	7.14
مجموع الأفراد العاملين بالمؤسسة (إداريين وعاملين)	07	50
المعرفة والمهارات والقدرات والخبرات	04	28.58
المجموع	**14**	**%100**

الجدول رقم (02) : الخصائص البنائية لمفهوم الموارد البشرية

إعداد الباحث



الشكل رقم (05) : الخصائص البنائية لمفهوم الموارد البشرية

إعداد الباحث

من خلال الجدول نلاحظ أن الخاصية أو المتغير الذي تتفق حوله مجمل التعاريف؛ أي الذي حصل على أكبر نسبة تكرار، هو متغير جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، تليه مباشرة خاصية مجموع المعارف والقدرات والخبرات، وعليه وانطلاقا من هذا نستنتج وواقع ميدان الدراسة؛ نتبنى التعريف الإجرائي التالي:

الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد العاملين بمؤسسة معينة في كافة المستويات، والذين يتمتعون بمهارات وقدرات مختلفة في أداء أعمال معينة، والذين يعملون من أجل تحقيق هدف موحد ويحصلون على أجر ثابت مقابل ما يقدمونه من التزامات وخدمات.

<u>3.5. مفهوم المؤسسة:</u>

لقد أصبح مفهوم المؤسسة يلقى اهتماما واسعا بين الباحثين في تخصصات العلوم الاجتماعية هذا الاهتمام الذي يُعزى أساسا إلى الدور البالغ الأهمية الذي تلعبه المؤسسة في حياة الفرد

والجماعة (المجتمع) على السواء. فبالإضافة إلى كونها محور النشاط الاقتصادي لأي مجتمع وهيكل قانوني قائم بذاته، فهي في نفس الوقت، وحدة أو بناء اجتماعي يتكون من عناصر بشرية ومادية تتفاعل فيما بينها من أجل انجاز أهداف مشتركة. هذا التفاعل الذي يجر معه العديد من العلاقات الاجتماعية المتداخلة بين الأفراد، والتي دون شك تحتاج إلى تنظيم وتنسيق.

من هنا اختلفت وتباينت تعريفات الباحثين والمختصين لهذا المفهوم، فجاءت متعددة ومختلفة حسب اختلاف توجهات وزوايا نظر أصحابها. وسنحاول فيما يأتي الوقف عند بعض هذه التعاريف المعطاة لهذا المفهوم ذو الأهمية الكبيرة، لنستخلص في الأخير مفهوما إجرائيا عامة يتوافق وأهداف الدراسة الراهنة.

1. يعرفها **علي محمد عبد الوهاب** بوصفها وحدة اجتماعية فنية تضم مجموعة من الأفراد يؤدون وظائف معينة لازمة لبلوغ الهدف.

2. وبطريقة أخرى بوصفها وحدة اجتماعية فنية تتكون من مجموعة من الأمور المتداخلة اللازمة لتحقيق هدف معين، ويعني ذلك أن لها جانبين، أحدهما إنساني والآخر فني أو تكنولوجي، ويلعب كل فرد في المؤسسة دورا محددا بتفاعل مع الأدوار الأخرى لتحقيق الهدف المشترك. [(1)]

3. تعريف **أمتاي اتزيوني Amitai Etzioni**: "هي وحدة اجتماعية أو مجموعات إنسانية بنيت بقصد وأعيد بناؤها لتحقيق أهداف محددة "[(2)]

4. تعريف **ريتشارد هال:**" هي تجمع له حدود واضحة نسبيا ونظام قيم ومستويات من السلطة وأنظمة اتصالات، وأنظمة تنسيق عضوي، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبيا في البنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف، هذه النشاطات لها تأثيرات على مستوى التنظيم وعلى مستوى المؤسسة نفسها، وعلى المجتمع"[(3)]

5. أما **تالكوت بارسونز** فيعرفها بوصفها "وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين كي تحقق أهداف مادية ومعنوية معينة"[(4)]

6. ويرى **بريفيس** بأنها" ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة"[(5)]

7. **تعريف سشتر برنارد:** المؤسسة أنساق فرعية تدخل في نطاق يعرف بالنسق التعاوني، ويتكون هذا النسق التعاوني من عناصر مركبة، فيزيقية بيولوجية، شخصية واجتماعية، تنشأ بين أعضائها

---

(1) علي محمد عبد الوهاب: استراتيجيات التحفيز الفعال، نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2000، ص 18
(2) ريشارد هال: المنظمات، هياكلها، عملياتها، ومجرياتها، ترجمة سعيد بن حامد الهاجري، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001ص.ص، 76.75
(3) المرجع نفسه، ص.ص، 83.82
(4) ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998،ص11.
(5) حسن الحكاك: نظرية المنظمة، دار النهضة للطباعة والنشر، ط2، بيروت، 1975،ص15

ووحداتها علاقات منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون الحاصل بين الأفراد بغية تحقيق هذه على الأقل.[1]

8. أما عند **ماكس فيبر** فالمؤسسة تركيب بيروقراطي وظائفي، يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب، أو في منظمة، بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات، وتدفقات السلطة، وحدود كل قسم، حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أوتقراطي يضم الرقابة بالقواعد الوظيفية.[2]

9. بينما عند **برستون** هي أنساق اجتماعية بالغة التعقيد ومعقدة النتائج.[3]

10. تعريف **كارل ماركس:** "المؤسسة مجموعة من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، وفي نفس الوقت والمكان، من أجل نفس النوع من السلع"[4]

11. تعريف **روجرز:**"هي نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعض في إطار هيكل للسلطة ونظام لتقسيم العمل لتحقيق أهداف مشتركة"[5]

12. تعريف **شين:** "هي عبارة عن تنسيق عقلاني للنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة، وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل، وهيكلة السلطة"[6]

13. تعريف **حسن الحكاك:** "المؤسسة هي وحدة اجتماعية واقتصادية فنية، تقام بطريقة مقصودة في مكان محدد يضم مجموعة من الأفراد والمواد والطاقة والآلات، وقدر من المال، وأسلوب أو أكثر من التنظيم، يجددها بطريقة بيروقراطية من أجل تحقيق أهداف مرحلية وعامة، وتتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق تلك الأهداف"[7]

14. المؤسسة في النصوص الأمريكية هي تعاقد أو اتفاق شخصين أو أكثر على هدف مشترك.[8]

15. تعريف تشارلز كولي Charles cooly: المؤسسة هي جماعة يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة من محددة من القيم والمعايير.[9]

16. تعريف روبرت فوور Robert Ford: هي جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين، ويفهم من هذا المعنى أنه لكي تحقق المؤسسة وجودها، عليها أن تصوغ أهدافا محددة واضحة ترسم أبعاد نشاطاتها وتنظم آمالها التي تصبوا إلى تحقيقها.[1]

---

(1) الطاهر اجغيم: واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، جامعتا منتوري وباجي مختار نموذجا، رسالة دكتوراه، اشراف أ.د فضيل دليو، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005، غير منشورة، ص 77.

(2) المرجع نفسه، ص 77.

(3) ناصر دادي عدون: المرجع السابق، ص 15.

(4) فريد زاعف ومحمد النجار: السياسات الإدارية وإستراتيجية الأعمال، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976، ص 145.

(5) وليم روث: تطور نظرية الإدارة، ترجمة عبد الكريم أحمد الخزامي، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 116.

(6) صلاح الدين محمد عبد الباقي: الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية،2001، ص 55

(7) حسن الحكاك: المرجع السابق، ص 20

(8) علي عبد الحميد عبده: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مطبعة سامي أمين، مصر، 1974،ص143.

(9) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية،2004، ص 15، نقلا عن:
Robert C.Ford :Organzational theory ; An Integrative approach, P.40

17. تعريف م. تريشي M.Truchy: المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.[2]

18. وهي شكل انتاج بواسطته، وضمن نفس الذمة تتدرج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة بهدف بيع سلعة أو خدمت في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار.[3]

19. تعريف **أكرم العدلوني:** هي نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلاني بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنتظم علاقاتهم بهيكلية محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة للسلطة والمسؤولية.[4]

20. تعريف **ناصر دادي عدون:** المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل حاليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه ذمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي توجد فيه، تبعا لحجم ونوع النشاط.[5]

21. تعريف **معجم العلوم الاجتماعية:** المؤسسة هي مجموعة من الأفراد يجتمعون فيما بينهم وينتظمون بمقتضى قواعد موضوعية ولوائح محددة وشرائح مقننة بينهم، لتحقيق أهداف مرسومة وتنفيذ وظائف خاصة.[6]

22. تعريف **بيتر دروكر Peter Drucker:** المنظمة أو المؤسسة عبارة عن مجموعة بشرية متكونة من أخصائيين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة، والتي تتميز بخلاف التجمعات الاجتماعية التقليدية ــ الأسرة والجماعة والمجتمع ــ بتصميم قصدي، حيث لا تعتمد لا على الطبيعة النفسية للإنسان ولا على حاجاته البيولوجية، ومع هذا فقد صممت على أساس أنها إنتاج بشري لكي تدوم مدة زمنية معتبرة.[7]

23. وتعرف المؤسسة أيضا لدى البعض على أنها نظام اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد تتشابك وتتداخل علاقاتها وأدوارها برباط تسلسلي من القيم والمعايير الموضوعية والذاتية؛ التي تشكل وحداتها المختلفة.[8]

24. تعريف **الطاهر اجغيم:** هي نسق اجتماعي يتكون من مجموعة كبيرة نسبيا من الأشخاص يتفاعلون مع بعضهم البعض بالاعتماد على نظام عمل متخصص ومعقد يخضع لنظام من السلطة الإدارية والقانونية، أنشئ بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة، وفي إطار شروط معينة

---

(1) المرجع نفس، ص 15.
(2) ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 9
(3) المرجع نفسه، ص 9
(4) محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسستي، دار بن حزم، شركة الإبداع الخليجي، لبنان، 2002، ص14.
(5) ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 18.
(6) إبراهيم مذكور وآخرون: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، 1971، ص 534.
(7) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 33.
(8) الطاهر اجغيم: مرجع سابق، ص 20.

تقتضيها طبيعة نشاط المؤسسة ومحيطها الخارجي، والتي تقدم خدمات وتنتج سلعا أو قيما اجتماعية وثقافية تؤثر بها على الأفراد والجماعات، ضمن المحيط العام والداخلي لهذه المؤسسة.[1]

25. أما لدى **القانونيين** فإن المؤسسة تعني كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمـــة.[2]

26. تعريف **موسوعة ويكيبيديا Wikipedia**: المؤسسة هي بناء اقتصادي واجتماعي يتكون من فرد أو مجموعة من الأفراد، يعمل بطريقة منظمة من أجل توفير سلعه أو خدمات لزبائن، في محيط تنافسي(السوق) أو غير تنافسي (أحادي القطب).[3]

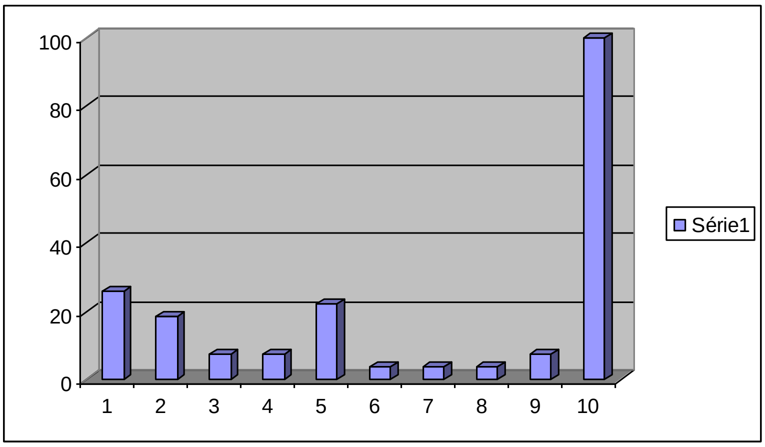
27. المؤسسة هي وحدة مستقلة قانونيا منظمة من أجل إنتاج سلع أو خدمات في سوق ما، وهناك نوعان من المؤسسات: المؤسسات الفردية والمؤسسات الجماعية.[4]

الملاحظ لهذه التعاريف العديدة لمفهوم المؤسسة يجدا أنها في بعض الأحيان تحمل تباينا فيما بينها وفي أحيان أخرى تحمل قواسم مشتركة، وفي سبيل استخراج مفهوما إجرائيا للمؤسسة سنحاول معرفة أهم المتغيرات التي شكلت أكبر نسبة اتفاق بين التعاريف المعطاة لهذا المفهوم أعلاه بطريقة إحصائية كالآتي:

الجدول رقم(03): يبين الخصائص البنائية لمفهوم المؤسسة
المصدر: إعداد الباحث

المتغيرات	التكرار	النسبة %
وحدة اجتماعية	07	25.93
نسق	05	18.52
نظام اجتماعي	02	7.40
تنظيم اقتصادي	02	7.40
مجموعة من الأفراد	06	22.25
شكل إنتاج	01	3.70
بناء اقتصادي واجتماعي	01	3.70
تركيب بيروقراطي	01	3.70
أخرى	02	7.40
المجموع	**27**	**%100**

(1) المرجع نفسه، ص 20.
(2) Acoub Amed: Introduction du livre de fayol, Administration Industrielle et Générale,ed, ENAG edition ,1990, P.49.
(3) http:\\fr. wikipédia.org/wiki/Entreprise. 29/10/2007. 14 :25
(4) ibid.



الشكل رقم(06) يبين الخصائص البنائية لمفهوم المؤسسة
إعداد الباحث

من خلال المعالجة الإحصائية لمختلف الخصائص البنائية لمفهوم المؤسسة، تتضح لنا بسهولة أهم الخصائص المشتركة بين التعاريف، والتي حازت على أعلى نسب تكرار في الجدول أعلاه، حيث برز متغير "**وحدة اجتماعية**" كأكبر متغير يعرف من خلاله المختصون مفهوم المؤسسة، يليه مباشرة متغير "**مجموعة أفراد**"، ثم متغير "**نسق**" لتليه باقي المتغيرات، والملاحظ هو وجود تقارب في نسب المتغيرات الباقية عدا الأول والثاني، وهذا يدل على أن المتغيران الأول والثاني هم أكثر ما يتداول في تعريف المؤسسة، بينما تتوزع أهمية المتغيرات الباقية بشكل متقارب إلى حد ما.

وعليه وانطلاقا من هذه المعطيات، ومن واقع ميدان الدراسة؛ نتبنى مفهوما إجرائيا للمؤسسة يأخذ الشكل التالي: **المؤسسة هي وحدة اجتماعية مستقلة أنشأت بطريقة مقصودة، تتكون من مجموعة من الأفراد يعملون في إطار نسق تنظيمي تعاوني، وتحت رعاية ورقابة إدارة وصية، بغية تحقيق أهداف مسطرة.**

4.5. <u>مفهوم الأداء وأبعاده</u>: حتى وإن لم يورد مفهوم الأداء في عنوان الدراسة، إلا أنه يعتبر من المفاهيم الأساسية في بحثنا باعتباره المحور الأساسي الذي تسعى إدارة الموارد البشرية، بجميع وظائفها وأنشطتها، إلى تطويره والاعتناء؛ أي أنه محور اهتمامها ومبلغ نشاطاتها ووظائفها، وما تطوير النشاطات والاهتمام بالأفراد إلا خدمة لهذا الموضوع. من أجل هذا كا ن لزاما علينا أن نوضح هذا المفهوم وأبعاده والفرق بينه وبين مفاهيم متقاربة منه.

يشكل الأداء المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، كونه يعد من أهم الأنشطة التي تعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الأداء إلا أنه لم يتم

التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول وضع صيغ نهائية لمفهوم الأداء بشكل محدد ودقيق، ويأتي الاختلاف حول موضوع الأداء كنتيجة لاختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد عليها دراسة الأداء وقياسه، إضافة إلى اختلاف المتغيرات والعوامل البيئية المؤثرة عليه، فضلا عن اختلاف الأهداف والاتجاهات في دراسته.(1)

ـ الأداء يشير إلى انجاز الفرد الهدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة(2).

ـ ويرى بعض الباحثين أن الأداء هو عبارة عن حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين، والناتج عن تفاعل ثلاثة عوامل هي: دافعية الفرد وقدراته وإدراكه.(3)

ـ في حين ينظر آخرون إلى الأداء على أنه نتاج ومحصلة تفاعل عوامل عديدية مختلفة متداخلة تتعلق بكفاءات الفرد والعمليات التنظيمية والعوامل البيئية.(4) ويرى فريق آخر أن الأداء يشير إلى مساهمة الفرد في انجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بشكل فعّال وكفؤ(5).

لاشك أن تتبع هذه التعاريف المعطاة لمفهوم الأداء يقود مباشرة إلى التأكد بصعوبة وجود اتفاق دقيق حول مفهوم موحد، وإنما كل واحد يطرح رأيه بناء على ما يناسبه ويناسب تخصصه أو موقعه، ونحن في بحثنا الحالي سوف لن نحيد عن هذه الأمر وسنتبنى مفهوما للأداء بما يتوافق وموضوع بحثنا وتوجهنا الدراسي، فنقول إن كان الأداء هو محصلة تفاعل متغيرات عديدة يمكننا أن نحصرها(كما يتفق على ذلك كثير من المختصين والعلماء) تحت اثنين هامين وأساسيين هما **القدرة على العمل والرغبة فيه.**

ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء، ويرون أن السلوك يعبر عن ما يقوم به الفرد من أعمال في المنظمة التي يعمل بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر أو من ناتج بعد أن يتوقف الفرد عن العمل، في حين الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز معا، فيكون السلوك نتاج الرغبة أو الدافعية والإنجاز تتحكم فيه قدرات الفرد.

(1) طاهر الغالبي وآخرون: الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل، الأردن،2007،ص 476
(2) حسن ابراهيم بلوط: مرجع سابق،ص 360.
(3) سليمان فارس وآخرون: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سورية، 2000، ص66
(4) موسى اللوزي وآخرون: التطوير التنظيمي" أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل للنشر، عمّان،1999،ص55
(5) سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدي لاوي للنشر، عمّان،2004، ص163

6. الدراسات السابقة:

نحاول في هذا العنصر استعراض بعض الدراسات السابقة التي ربما تمكننا من فهم أعمق لمشكلة بحثنا، ورصد الصورة العلمية الصحيحة لبحثها، من خلال الوقوف على طبيعة الدراسات من حيث موضوعها ومنهجها وأهم نتائجها، التي يمكن أن تعيننا، بصورة مباشرة أو غير مباشرة في مناقشة واستيعاب النتائج التي سنتوصل إليها من خلال بحثنا هذا.

وسنحاول عرض جملة الدراسات السابقة وفقا لمحاور الدراسات، التي شكلت تساؤلاتها الرئيسية وهي: محور التوظيف (الاختيار والاستقطاب)، محور تنمية الموارد البشرية (التدريب والتنمية الإدارية)، ومحور الحوافز(الأجر، الحوافز المادية والمعنوية)، ومحور الحفاظ على الموارد البشرية (الترقية والسلامة المهنية).

لكن، لا ضير في بادئ الأمر من أن نعرض بعض الدراسات في إطارها الشامل خارج التصنيف الذي ذكرناه آنفا، لما لها من أهمية في خدمة الموضوع عامة، وبوصفها تطرقت إلى أغلب المحاور السالفة مع بعضها، فهي أقرب ما تكون مشابهة في طرحها للدراسة الراهنة. وهي كالآتي:

<u>دراسة ابراهيم سلهاط:</u> " الاستراتيجيات التنظيمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف التنظيم بالمؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي ولاية عنابة، دراسة تحليلية باستخدام نموذج SWOT.

أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قدمها الباحث إبراهيم سلهاط من جامعة قسنطينة. أراد الباحث من خلال دراسته هاته تشخيص واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية؛ من خلال التعرف على ما إذا للإستراتيجية التنظيمية في مجال إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق أهداف المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي؟

و انطلق في بحث موضوعه من تساؤلات فرعية حول وجود أهداف إستراتيجية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي، وحول وجود إدارة للموارد البشرية بمعناها الحقيق بهذه المؤسسة ؟ كما تساءل عن وظائف هذه الإدارة (إدارة الموارد البشرية)؟

انقسمت هذه الدراسة إلى قسمين، أحدهما نظري والآخر ميداني، فأما الأول فقد تعرض فيه الباحث إلى عرض الأدبيات النظرية التي تعرضت لكل من مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها ووظائفها، ومفهوم الإستراتيجية وما يتعلق به،بينما القسم الثاني (الميداني) حاول الباحث من خلاله بحث مشكلة الدراسة ميدانيا، واختار لذلك المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي ولاية عنابة.

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي بمدخل المسح الشامل لمجتمع البحث،و لمتمثل في كافة عمال المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي، إضافة إلى تطبيق طريقة (نظام نموذج) التحليل الاستراتيجي **SWOT** ــ كما أطلق عليه ــ والذي اعتبرها إحدى أدوات التحليل والتشخيص

الاستراتيجي الداخلي والخارجي الذي يمهد لمرحلة الخيار الاستراتيجي وتحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة ــ حسبه دائما ــ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها الآتي:

1. لا توجد إدارة موارد بشرية بالمؤسسة مجال الدراسة تمتاز بالاستقلالية وبهيكلها التنظيمي والمهام الإستراتيجية التي يفترض أن تسند إليها، وإنما يوجد مكتب لإدارة الأفراد تابع للمديرية الفرعية الخاصة بالشؤون الإدارية والوسائل وليس له حتى مسؤول رسمي، بل مجرد مكلف بطريقة غير رسمية، حتى أنه لا يتقاضى على ذلك العمل أجرا.
2. تنتهي مهمة التوظيف لمكتب إدارة الأفراد بهذه المؤسسة عند استدعاء المرشحين لإجراء المحادثة، هذه الأخيرة (المحادثة) التي تُدار مع لجنة خاصة لا تُمَثَّلُ فيها إدارة الأفراد نهائيا ولا تَعرف حتى المكلفين بإجرائها، لتسلم لها في الأخير قائمة الناجحين دون أن يكون لها (إدارة الأفراد) أي رأي في نوعية الأفراد الذين وُظِفوا. فهذا المكتب (مكتب إدارة الأفراد) يُوظَف له بدلا من أن يُوَظِف.
3. فيما يخص متغير التكوين (التدريب)، سجل الباحث ضعفا ونقصا كبيرين في عمليات تنمية الموارد البشرية داخل هذه المؤسسة، وغيابه التام لدى بعض أفراد التسيير والإدارة، حيث لم يسجل من أفراد العينة كلها من تحصل على برنامج تدريبي طيلة سنوات حياته المهنية داخل هذه المؤسسة قبل سنة 2007، وهي السنة التي عرفت تسطير برنامج تكويني لصالح موظفي المؤسسة.
4. عدم مشاركة إدارة الأفراد في أي برنامج تحفيزي لصالح الموارد البشرية، وحتى أن البرامج التحفيزية تكاد تكون معدومة في هذه المؤسسة، وتقتصر فقط على بعض المكافآت التي تؤخذ بشكل آلي دون أن تعتبر ضمن سياسات تحفيزية جادة تهدف إلى خلق دوافع العمل لدى الأفراد.
5. أما متغير الصيانة فقد توصل الباحث إلى انه لا يوجد بهذه المؤسسة أي برنامج لحماية الأفراد من الأخطار المهنية، والأفراد بهذه المؤسسة كذلك غير راضون عن العمل نتيجة الروتين القاتل الذي هم واقعون فيه، إضافة إلى طبيعة الوظائف المحدودة الأفق بهذه المؤسسة، الأمر الذي ينعكس سلبا على معنويات الموظفين، نتيجة علمهم بمحدودية تطورهم ونموهم في تلك الوظائف، وبهذه المؤسسة، وهو أمر جدا محبط لعزائمهم كموارد بشرية، ولا يفسح أي مجال للإبداع والتطور أمامهم.

<u>دراسة عقــون شراف</u>:" سيــاســات تسييــر الموارد البشرية بالجماعات المحلية " دراسة حالة بولاية ميلة من إعداد: عقون شراف، رسالة ماجستير في فرع تسيير الموارد البشرية جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، غير منشورة

هدف البحث إلى الوقوف على واقع تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية بشكل عام وبالولاية بشكل خاص، ومحاولة مقارنة ذلك بالإطار النظري المتعارف عليه بين المختصين والباحثين في هذا المجال، خاصة في ظل الاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بموضوع إصلاح أجهزة وهياكل الدولة الجزائرية، لاسيّما الولاية منها، والذي يمر حتما بكيفية إصلاح وترقية مواردها البشرية.

انطلق الباحث من أربع فرضيات فرعية هي:

الفرضيـــة الأولـــى: لإدارة الموارد البشرية مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي للولايـــة لضـــمان قيامها بمهامها بفعالية؛

- **الفرضيـــة الثـــانيـــة:** تخضع سياسة استقدام الموارد البشرية بالولاية لإجـــراءات وممارســـات بيروقراطية تؤثر سلبا على مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العامة؛

- **الفرضيـــة الثـــالثـــــة:** تعاني سياسة تنمية الموارد البشرية بالولاية من عراقيل عديدة تؤدي إلى نقص برامج تكوين الموظفين وجمود مساراتهم المهنية؛

- **الفرضية الرابعة:** تفتقر سياسة تحفيز الموارد البشرية بالولاية لإجراءات عملية فعالة تمكن مـــن تقوية دوافع الموظفين للعمل، بسبب الجمود الكبير الذي يميز هذه الحوافز؛

- **الفرضية الخامسة:** تتكفل الولاية بالمحافظة على مواردها البشرية وصيانتها كمطلـــب قـــانوني وواجب إنساني.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب دراسة الحالة؛ الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة وأدوات: الملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات والاستمارة، كأدوات لجمع البيانات من المؤسسة ميدان الدراسة.

و قد توصل إلى النتائج التالية:

1- يعتبر المورد البشري أهم مورد تمتلكه المؤسسات، حيث لا يمكن تصور هذه الأخيرة بدون أفراد، لأن ذلك سوف يقتصر فقط على أصولٍ جامدة بلا روح، فلا يمكنها فعل أي شيء في ظل غياب الروح المحركة الممثلة في الموارد البشرية، التي تبقى الركيزة الأساسية لنشاط المؤسسات؛

2- إن إدارة الموارد البشرية في شكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لتطورات متداخلة ومتعاقبة مست جميع الميادين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، والتي مكنت تدريجيا من إبراز حاجة فعلية إلى إدارة متخصصة في التنظيم ترعى شؤون القوى العاملة المستخدمة بالمؤسسة، مما مكن من الإرتقاء بوظيفة تسيير الأفراد إلى وظيفة تسيير الموارد البشرية؛

3- تتجه المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية نحـــو توســـيع وتفعيـــل دورهـــا فـــي إدارة المؤسسات، حيث أصبح من الضروري وضع إستراتيجية متكاملة لتسيير الموارد البشرية؛ تضـــمن

التكيف مع التغيرات السريعة للبيئة، مع ضرورة تبني نظام معلومات متكامل يضمن التدفق النوعي للمعلومات التي تفيد في ترشيد عمليات اتخاذ القرار؛

4- إن سياسات تسيير الموارد البشرية عبارة عن مجموعة مبادئ، تختلف من مؤسسة لأخرى تسترشد بها المؤسسات في اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية المتعلقة مثلا: بالتوظيف، التحفيز التنمية...الخ. وبالتالي فهي وسيلة خاصة للتعبير عن الأهداف المرغوبة في ميدان تسيير الموارد البشرية وكل ما يهم شؤونها. كما توجد لهذه السياسات عدة تقسيمات، غير أن الاختلاف بين هذه التقسيمات هو اختلاف شكلي فقط، ويبقى وأن لها نفس المضمون الذي يجسد مهام واختصاصات إدارة الموارد البشرية بشكل عام؛

5- إن نظام الوظيفة العامة هو الإطار الذي يحكم سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، ويعبر نظام الوظيفة العامة المغلق في الجزائر عن سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، ويعتبر مفهوم المسار المهني الأساس الذي يبنى عليه هذا النظام. كما أن المصالح المكلفة بالوظيفة العامة هي الهيئة الوصية التي تسهر على حسن تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية، من خلال إجراءات الرقابة المخولة لها على مدى تنفيذ القوانين والتنظيمات المعمول بها في هذا المجال؛

6- يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي توجه تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، ويعد هذا المخطط في شكل جداول من طرف المؤسسة العمومية المعنية في بداية السنة بعد حصولها على مدونة المناصب المالية، ويجسد بذلك مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بالتوظيف والتكوين؛

7- يتم توظيف الأفراد في المؤسسات والإدارات العمومية من مصادر داخلية و/أو خارجية استنادا لشروط عامة تطبق على كل الوظائف وشروط خاصة بالمنصب الشاغر، وهذا في ظل الاحترام الكامل لكيفيات التوظيف المحددة في القوانين والتنظيمات المعمول بها؛ ويسمح التوظيف بإنشاء علاقة العمل التي تتميز بطابع الالتزام المزدوج لطرفيها؛

8- قصد تحسين تأهيل الموظفين، تقوم المؤسسات والإدارات العمومية بضمان تكوين موظفيها بإتباع برامج للتكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وتعتبر مخططات التكوين الأداة القانونية التسييرية التي تسمح للمؤسسات والإدارات العمومية بتخطيط احتياجاتها في مجال التكوين، بناءا على معطيات عملية مدروسة. كما يعتبر المسار المهني أساسا يقوم عليه نظام الوظيفة العامة في الجزائر، ويتم تطوير المسار المهني للموظفين بالاشتراك بين المؤسسة العمومية المعنية ولجان الموظفين تحت الرقابة الصارمة للمصالح المكلفة بالوظيفة العمومية؛

9- يتقاضى كل موظف أجرا قاعديا يرتبط بالصنف، والقسم، والرتبة التي ينتمي إليها هذا الموظف المحددة في جدول تصنيف الوظائف، إضافة للعلاوات المختلفة. كما يستفيد من ترقية في الرتبة أو

الدرجة حسب الشروط المنصوص عليها. ويمكن أن يتعرض لعقوبة تأديبية، دون المساس بتطبيـق القانون الجزائي إن اقتضى الأمر، إذا صدر منه أي إخلال بواجباته المهنية أو ارتكـب أي خطـأ خلال ممارسته مهامه أو بمناسبة هذه الممارسة؛

10- يسهر نظام الوظيفة العامة على ضمان المحافظة على المـوارد البشـرية كمطلـب إنسـاني وقانوني تملية الأعراف والقوانين الدولية، حيث كفل المشرع الجزائري حق الموظفين في العطـل وفترات الراحة، وحق المشاركة في تنظيم مسارهم المهني عن طريق اللجـان المختلفـة، وحـق الاستفادة أيضا من الخدمات والتأمينات الاجتماعية المتنوعة؛

11- لا تتمتع الولاية بحرية كبيرة في ضمان تلبية احتياجاتها المستقبلية فيما يتعلق بالموارد البشرية، حيث تقوم وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتقدير الاحتياجات الفعلية والملحة للولاية ثم تحدد مدونة المناصب المالية الجديدة الممنوحة لها، وعلى مصلحة المستخدمين أن تعد الشطر الأول من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وفق طريقة آلية محضة؛تحددها القوانين والتنظيمات المعمول بها، مما يوضع الولاية أمام بديل واحد في وضع تنبؤاتها. وهذا يؤكد أن الولاية لا تقوم بتخطيط فعلي للموارد البشرية، بل تتولى فقط تنفيذ تقديرات السلطة المركزية بمساعدة هيئات أخرى؛

12- تسعى الولاية إلى حصولها على ما تحتاجه من الموظفين بطريقة آلية ووفق ما تحدده الوزارة الوصية من مناصب مالية، ولعل واقع عمليات الاختيار بين المرشحين يؤكد أن الولاية تسعى إلى الحصول على الأعـداد المحـددة من الموارد البشريـة، دون التركيـز على الجوانب النوعيـة للمترشحيـن، وهذا بسبب الممارسـات المشبوهة التي تشوب عمليات التوظيف؛

13- بعد تحديد قوائم النجاح النهائية، يوزع المرشحون الناجحون على مصالح ومكاتب الولاية والدوائر التابعة لها وفق احتياجات كل جهة، مع إخضاعهم لفترة تجريب قبل تثبيتهم. وهناك صعوبات كبيرة في اندماج المستخدمين الجدد مع انخفاض أدائهم في الغالب، وهذا بسبب عـدم إخضاع المرشحين الجـدد إلى فترات تكوين قبل التحاقهم بمناصب عملهم؛

14- لم يستفيد مستخدمو ولاية ميلة من فترات تكوين منذ ما يقارب العشر (10) سنوات، مما جعل عدم تكيفهم والتغيرات السريعة للبيئة شيء وارد. وتعد صلاحية اتخاذ قرار التكوين وبرمجته وتحمل تكاليفه من صلاحيات وزارة الداخلية والجماعات المحلية، وهذا في ظل الطلبات الملحة لمستخدمي الولاية في سبيل الاستفادة من برامج تكوينية؛

15- عدم وجود وظيفة تحليل الوظائف وتوصيفها، بل تتولى هذه العملية المديرية العامة للوظيفة العمومية؛

16- يتم حساب الأجر القاعدي لموظف معين عن طريق ضرب الرقم الاستدلالي الموافق لصنف وقسم هذا الموظف في قيمة النقطة الاستدلالية الخاصة بهذا الصنف والمحددة في شبكة الأجور

الوطنية، في حين يتم الحصول على التعويضات والمنح المختلفة وفقا لمراسيم تنفيذية خاصة بكل منها. ويتقاضى موظفو الولاية بحسب تبعيتهم للميزانية التي تتكفل بصرف مستحقاتهم المالية أجورا متدنية لا تفي بسد احتياجاتهم الضرورية، ويلاقي طرح موضوع الأجور على مستخدمي الولاية استنكارا كبيرا بسبب عدم عدالتها وكفايتها؛

17- إن الترقية في الدرجة من أهم الحوافز التي يحصل عليها الموظفون بالولاية، إلا أن العملية تلاقي صعوبات مالية كبيرة من أجل تأمين زيادات أجور الموظفين المستفيدين من هذا النمط من الترقية، والتي يجب أن تخضع لتأشيرة المراقب المالي. كما أن أغلب الموظفين يستفيدون من الترقية في الدرجة وفقا للمدة القصوى بقوة القانون، بسبب الشروط التي تحكم تطبيق هذا الإجراء؛

- يستفيد الموظفون من كافة العطل وفترات الراحة وفق التنظيم المعمول به، كما تعد مصلحة المستخدمين سنويا رزنامة للعطل السنوية تراعي في وضعها ضمان تسيير المصالح العمومية من جهة، ورغبة الموظف من جهة أخرى، مع إمكانية تجزئة العطلة السنوية لفترتين أو أكثر؛

18- يستفيد مستخدمو ولاية ميلة من خدمات اجتماعية متنوعة تتولى تسييرها لجنة مختصة في هذا الجانب، غير أن هذه اللجنة لا تقوم بالتنسيق مع مصلحة المستخدمين والموظفين لاختيار نوع الخدمات المقدمة، مما يؤدي إلى عدم رضا أغلب الموظفين على الخدمات المقدمة. كما يستفيد أيضا كل الموظفين على اختلافهم من التأمينات الاجتماعية المقررة في التنظيم المعمول به، سواء أثناء الخدمة أو بعد التقاعد؛ بدليل أن كل الموظفين مصرح بهم لدى هيئات الضمان الاجتماعي، وتتولى الولاية الالتزام بدفع أقساط التأمين بصفة دورية؛

19- تحاول سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية بشكل عام، وبالولاية بشكل خاص أن تستجيب في ظاهرها إلى ما هو متعارف عليه بين الباحثين والمفكرين في هذا المجال، وهذا عن طريق تكفل الدولة بإصدار قوانين وتنظيمات منظمة للوظيفة العامة، غير أن واقعها يبقى بعيدا كل البعد عن ما هو متعارف عليه في هذا الإطار، بسبب الإجراءات والممارسات البيروقراطية التي تحكم تطبيق هذه السياسات، حيث يسعى المسيرون إلى ضمان التطبيق الظاهري للقوانين المعمول بها في ظل الغياب الكامل للجوانب الفنية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية. مما يؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الموظفة بالولاية، ويوضع كل تلك القوانين في مصب "الشعارات" فقط، ويجعل نمط تسيير الموارد البشرية يكون وفقا لطريقة واحدة هي "الطريقة الجزائرية"، ولعل هذا الأخير يحمل معاني كثيرة غير مرغوب فيها. الشيء الذي يؤثر سلبا على الروح المعنوية للموظفين ويضعف دوافعهم للعمل، ويفتح الباب نحو تبني سلوكات عدائية اتجاه مصالح الدولة والولاية، كانتشار حالات التسيب والإهمال، وهدر الموارد،...الخ.

<u>دراسة منيـــر عربـــات:</u> " إدارة الموارد البشرية ومشكلة العقلنة في المؤسسة الصناعية الجزائرية" دراسة ميدانية بشركة الاسمنت لحامة بوزيان S.C.H.B قسنطينة، من إعداد الباحث منير عربات، ماجستير تنمية وتسيير الموارد البشرية، سنة 2008

انطلق الباحث في دراسته لهذا الموضوع من فكرة أساسية مفادها أن إدارة الموارد البشرية في شركة الاسمنت بحامة بوزيان؛ إدارة غير متطورة تعاني من إهمال مسؤولي الشركة لها وعدم مبالاتهم بالدور المهم الذي يمكن أن تلعبه هذه الإدارة التي تشرف على أهم عناصر الإنتاج وأكثرها حساسية وهو العنصر البشري، ــ حسب الباحث ــ فإن إدارة الموارد البشرية (إن صح القول عنها كذلك) في شركة الاسمنت بحامة بوزيان ترتب في أسفل درجات الاهتمام بين الإدارات الأخرى بالشركة، ويعزي الباحث سبب هذا الواقع إلى تفشي مظاهر مرضية (باطولوجية) بين أفراد ومسؤولي الشركة، انعكست بالسلب على المفاهيم التنظيمية لديهم، مما خلق خلطا كبير في ممارساتهم وأفكارهم جعلهم لا يفرقون بين المهم والأهم والأقل أهمية.

و انطلاقا من هذا الرأي ــ الذي استقاه من الدراسة الاستطلاعية ــ حاول الباحث من خلال هاته الدراسة أن يعرف سبب هذا التدهور الذي تعيشه إدارة الموارد البشرية بشركة الاسمنت بحامة بوزيان وعجزها عن ترسيخ العقلنة التنظيمية، والنهوض بالمورد البشري خدمة للمشروع التنموي الوطني.

و من أجل أن يتمكن من دراسة الموضوع من جوانب متكاملة، حدد الباحث تساؤلات دراسته كالآتي:

- ما هو حال إدارة الموارد البشرية في شركة الاسمنت بحامة بوزيان؟ وما شكل العلاقة التي تربطها بالإدارة العليا؟
- هل تؤدي المظاهر السلبية السائدة في شركة الاسمنت بحامة بوزيان، إلى تعطيل دور إدارة الموارد البشرية في ترسيخ العقلنة؟
- من الذي يقف في وجه تطور إدارة الموارد البشرية في شركة الاسمنت بحامة بوزيان؟ وهل هي ضحية مؤامرة داخلية للتحكم فيها وإخضاعها لتحقيق المصالح الذاتية؟ أم أن المؤسسة التي تجاوزتها الأحداث أصبحت عاجزة عن تطوير بنياتها الحيوية؟

و للإجابة عن هذه التساؤلات وغيرها؛ تبنى الباحث مجموعة من الفرضيات نذكرها كالآتي:

- إدارة الموارد البشرية في شركة الاسمنت بحامة بوزيان مرغمة على إتباع طرق أخرى للاستقطاب منافية للأساليب الموضوعية التي هي من اختصاصها، ويأخذ الإعلان عن الوظائف الشاغرة في المؤسسة منحى شخصيا قائما على تقديم المصلحة الشخصية على مصلحة الشركة.

- إدارة الموارد البشرية عاجزة عن وضع العامل المناسب في الوظيفة المناسبة ما دامت قرارات التعيين تبث فيها جهات أخرى في المؤسسة. وعلاقات "**الزبونية**" هي المحدد الأساسي لقرارات تعيين الأفراد في الوظائف الشاغرة.
- إدارة الموارد البشرية عاجزة عن تنمية الموارد البشرية وتسيير مساراتهم المهنية، حيث لا يتم الأخذ باقتراحاتها فيما يتعلق بالموضوع وتخضع العملية، برمتها، لعلاقات زبونيه بين الأفراد والمسؤولين.
- علاقات الزبونية في الشركة هي المحدد الأساسي لكل من الترقية وباقي أنواع الحوافز.
- لا يتم الأخذ بمناهج إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء، ويتم في مقابل ذلك اعتماد طرق أخرى بعيدة عن الموضوعية ومعرفة الحقيقة.
- جهود إدارة الموارد البشرية في التقرب من العمال تجد دوما ما يقيدها ويعيقها.
- تخلي إدارة الموارد البشرية عن خدمة الأهداف المشتركة للعمال والمؤسسة، وانتقالها إلى خدمة المصالح الشخصية ومصالح أصحاب النفوذ.
- اكتفاء إدارة الموارد البشرية بمهام العمل المكتبي اليومي، وإنتصالها عن أداء وظائفها الرئيسية.
- تركيز إدارة الموارد البشرية في الاهتمام بالخدمات على حساب مهام التسيير والتنمية الإستشرافية بالنسبة للمؤسسة والفرد على السواء.

استخدم الباحث في دراسته لهذا الموضوع المنهج الوصفي، مطبقا أدوات: الملاحظة والمقابلة والاستمارة على عينة بحث تقدر بـــ: 85 مفردة، موزعة بين ثلاثة فئات هي: الإطارات، الفنيين والتنفيذيين.

و قد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نلخصها كالآتي:

- تبين من خلال الدراسة الميدانية أن دائرة الموارد البشرية في شركة الاسمنت بحامة بوزيان تتبع النمط الخطي الاستشاري، بمعنى أنها لا تملك حرية اتخاذ القرار فيما يتعلق بأمور العمل التي تدخل في صلب اختصاصها، وإنما تُعد مقترحات ترفع إلى مدير الوحدة للنظر فيها بالقبول أو الرفض.
- لا تتولى إدارة الموارد البشرية عملية ترغيب قوة العمل الخارجية في التقرب من المؤسسة لطلب العمل بها، لأنها لا تملك صلاحية الاستقطاب.
- إجراءات ما قبل التوظيف تخضع لنفس المنطق السابق، بحيث لا تتم بطريقة عادلة تحفظ حقوق الجميع.
- عزوف المؤسسة عن إجراء اختبارات لطالبي العمل لديها.

- إدارة الموارد البشرية شركة الاسمنت بحامة بوزيان لا تملك صلاحية مناقشة قرارات قبول أو رفض ملفات التوظيف مع الدوائر التي ستستفيد من الأفراد المتقدمين.
- إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة لا تملك حق التقدم باقتراحات إلى الإدارة العليا بخصوص نوع النشاط التدريبي، أو أسلوبه، أو حتى مكان إجراؤه، ولا الأفراد المستفيدين منه.
- تخضع وظيفة الاستقطاب في شركة الاسمنت بحامة بوزيان إلى الاستغلال، حيث تبين أن الطرق المنتهجة في سير العملية؛ ليس الغرض منها إقناع قوة عمل متنوعة من حيث التأهيل والكفاءة والخبرة الميدانية وكل الميزات المحبذة، بالتقرب من هذه المؤسسة، وإنما الهدف هو إعلام وجلب أولئك الأشخاص الذين سيوظفون فقط،، فالإعلان عن التوظيف عادة ما يحاط بسرية كبيرة ولا يسرب إلى للقليل من الأفراد داخل المؤسسة.
- التوظيف يخضع لممارسات الزبونية (بيع وشراء، شيء مقابل ثمن) تتحكم فيه اعتبارات غير معيارية تقوم أساسا على المصالح الشخصية.
- قرارات الترقية، كباقي القرارات الخاصة بالموارد البشرية، رهينة في يد الإدارة العليا تتخذها حسب أهوائها التي تصب في خانة خدمة غايات المسؤولين وتدعيم مراكزهم.
- التحفيز لا يخضع لمعايير أو أسس علمية معينة، وإنما يتخذ الطريقة النمطية التي تطال الجميع دون مراعاة لفروق الأداء أو الإبداع.
- إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لا تحاول التقرب من قوة العمل بسبب انسلاخها عن مبادئها وتخليها عن الالتزام بمعاييرها، ولتخلف ممارساتها وأساليب أداء فعاليتها.
- تبين أن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المبحوثة ذات مستوى مقبول على العموم.

الدراسات الخاصة بمتغير التوظيف (الاختيـــــار):

الدراسة الأولى: أثر التكنولوجيا وانعكاساتها على التشغيل في ظل التحولات إلى اقتصاد السوق ــ حالة الجزائر دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، من إعداد الباحث بشتلة مختار من جامعة باتنة.

أراد الباحث من خلال موضوع هذا أن يكشف عن حقائق نقل التكنولوجيا الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية من حيث طبيعتها وملاءمتها لسوق العمل، أي مدى توفيرها (التكنولوجيا الجديدة) لفرص التشغيل (كثافة التشغيل كما أطلق عليها) من عدمه، كهدف أول، يليه هدف ثان متعلق بالكشف عن حقائق تتعلق بتشغيل الأفراد، من جهة ضمان التطورات الحاصلة في التغير التكنولوجي لاستقرار العاملين وتوفيرها لمناصب شغل جديدة.

و عليه انطلق في دراسته من التساؤل التالي:

– ما هو أثر نقل التكنولوجيا وانعكاسها على التشغيل في ظل التحولات إلى اقتصاد السوق... أي الانعكاس التكنولوجي على التشغيل، ويقصد به، إظهار الأثر الايجابي للتكنولوجيا موضحًا في المظاهر التالية:

1. الزيادة في فرص التشغيل، بمعنى اختيار سيناريو واحد، ومنه محاولة التقليل من حجم البطالة.
2. الرفع من المستوى المعيشي.
3. إعادة تشكيل الفئات السوسيومهنية وفق متطلبات سوق العمل.
4. محاولة فهم سوق العمل بكافة عناصره المتمثلة في:
   1.4. الطلب على العمل.
   2.4. عرض العمل.
   3.4. إظهار العلائق بين الطلب والعرض.

وللإجابة على هذه التساؤلات وإشكالية الدراسة، قام الباحث بدراسة ميدانية بمؤسسة صناعة أجهزة القياس والمراقبة ـ بالعلمة ولاية سطيف، متبعا منهج دراسة الحالة بشقيه الرئيسيين التحليل والتفسير ـ كما يقول الباحث ـ معتمدا على المقابلة بالاستمارة، والملاحظة والوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات. وأجريت الدراسة على عينة بحث تقدر بـ: 20% من نسبة العاملين بالمؤسسة، وهي النسبة المرادفة لمجموع 158 عاملا مأخوذة بطريقة عشوائية طبقية من ثلاث طبقات هم: أعوان التنفيذ وأعوان التحكم والإطارات.

و قد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج الآتية:

- إن التغيرات الداخلية التي حدثت داخل المؤسسة مست جانب الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية لكنها لم تكن في صالح العاملين جميعا، ولم تكن أيضا مساعدة على توفير فرص جديدة للشغل (انعدام عنصر كثافة التشغيل) حيث أن التوجه الجديد يقوم على مبدأ التعاقد، وبدأ مفهوم التشغيل الكامل يتلاشى، وحتى أن فرص التشغيل التي تقدمها المؤسسة ضئيلة جدا، مما يعني أن تطوير المؤسسة في الآلات والإنتاج والمنتجات لا يساهم في امتصاص جزء من العاطلين عن العمل.
- و إذا كان التدريب والتكوين آليتان لرفع كفاءة الأفراد في الأداء عادة، فإن ذلك لم يعد مطروحا في هذه المؤسسة بشكل واسع، نظرا لإحلال تقنيات حديثة لا تحتاج إلى تدريب أو تكوين فالمهام التي كانت منوطة بالعمال لتصنيع أجزاء أجهزة القياس والمراقبة عدادات الكهرباء عدادات الغاز، عدادات المياه.... اختصرت العمليات المفروضة بتصنيع الأجزاء إلى عملية

واحدة وهي التركيب، وهو ما أدى إلى خسارة المهارات والخبرات التي اكتسبها العمال طوال السنين الماضية.

- أما التحفيزات المادية، فيقر الباحث بوجود التحفيز الجماعي **(**المردودية السنوية الجماعية**)** التي تقدم لجميع العاملين، مع بقاء المردودية الفردية غير واردة في حساب العلاوات، مما اظهر عدم رضا العاملين بالتحفيزات الجماعية، وان إحساس عائدات نجاحات المؤسسة عليهم جاءت عن طريق أن المؤسسة قامت بتعبئة العاملين بضرورة إنجاح عملية تحسين أدائهم للحصول على شهادة iso 2000 فقط.
- النتيجة الأخيرة هي أن العمال يرون أن التكنولوجية الجديدة بهذه المؤسسة غير ملائمة للوضع الاقتصادي والاجتماعي للأفراد ولا تتماشى مع ما يخدم مبدأ التشغيل الكامل الذي يضمن استقرار العاملين من جهة، وإمكانية توفير فرص جديدة للعاطلين عن العمل من جهة ثانية.

الدراسة الثانية:" تقييم سياسات الاختيار والتعيين وأثرها على كفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على وزارة الزراعة" بحث من إعداد الباحثة: ماجدة محمد فرغلي، كلية التجارة، جامعة عين شمس القاهرة،1988.

أهم أهداف الدراسة:

تحليل نظام الاختيار ودراسة نقاط القوة التي يتضمنها، واقتراح التوصيات اللازمة لعلاج نواحي القصور واقتراح النماذج المناسبة.

أهم نتائج البحث:

1. عدم وجود معايير يتم حصر العاملين على أساسها.
2. صعوبة إعداد بيان بالاحتياجات الفعلية من الأفراد واعتماد الوزارة على القوى العاملة والإعلانات بالصحف.
3. إخفاق الوزارة في توفير احتياجاتها من الأفراد في بعض التخصصات أو المهارات المطلوبة.
4. الالتزام بتشغيل الخريجين دون دراسة علمية وبغض النظر عن احتياجات المنظمات من هذه العمالة.
5. تعرض الهيكل التنظيمي للوزارة إلى تعديلات كثيرة ومتلاحقة مما جعله لا يعطي صورة صادقة لأنواع الوظائف الموجودة في الوقت الحاضر.
6. تعدد الأجهزة المتخصصة بتخطيط القوى العاملة على مستوى الدولة، مما تسبب في نقص دقة البيانات وعدم شمولية الخطة.

الدراسة الثالثة:" تقييم أساليب اختيار الأفراد في المنظمات الشرطية" إعداد: عابد عبد الله الكاتب، الرياض 1989م.

أجريت هذه الدراسة على القائمين باختيار الأفراد العسكريين بمعهد جوازات الرياض، وكذلك القائمين بالإشراف على عمل الأفراد بجوازات جدة والرياض، وهدفت الدراسة إلى معرفة اختيار الأفراد في معهد جوازات الرياض وإلى أي مدى تتطابق مع ما تتطلبه المهنة من معايير صلاحية الأفراد للعمل، والمعايير التي يراها القائمون على اختيار الأفراد والعاملين في قطاع الجوازات. اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الباحث أداء الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتوصل إلى أن كل المعايير التي تضمنتها استمارة الاستبانة كانت مستخدمة ومطلوبة، ولكن بدرجات متفاوتة من حيث الاعتماد عليها عند الاختيار.

و أظهرت النتائج أن القائمين على اختيار الأفراد يولون أهمية أكبر من أولئك الذين يقومون بالإشراف على عمل الأفراد للمعايير التالية: المؤهل الدراسي، الذكاء، الطلاقة اللفظية، حسن الاستماع، صلة القرابة، القدرة على الكتابة، قدرة الحركة، التعبير والقراءة، سرعة الفهم، استقامة السلوك وحسن الهندام.

الدراسة الرابعة: " تقييم أساليب اختيار الأفراد في الأمن العام" إعداد: سعود بن تركي بن محيا الرياض،سنة 2005

أراد الباحث من خلال بحثه هذا أن يتعرف على مدى فعالية تطبيق أساليب اختيار الأفراد في المؤسسة مجال البحث، إضافة إلى التعرف على مدى استخدام أساليب جذب واستقطاب الأفراد ومدى تأثير المعوقات على تطبيق أساليب اختيار وقبول الأفراد، وفي الأخير التعرف على مدى وجود مقترحات تساعد وتساهم في تطوير اختيار وقبول الأفراد في المؤسسة ميدان الدراسة.

اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث قدرت بـــ: 50 % وهي النسبة التي تقابل 441 مفردة طبقت عليها أداة الاستبانة. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

1. وجود استخدام متوسط لأساليب جذب واستقطاب الأفراد في المؤسسة مجال الدراسة، في مقدمتها النصائح التي يقدمها الأقارب والأصدقاء، وفي مؤخرتها الإعلان بالانترنيت.
2. هناك فعالية تطبيق متوسطة لأساليب اختيار الأفراد بدقة وموضوعية، في مقدمتها الاختبارات الطبية وفي آخرها الاختبارات التحريرية.
3. وجود تأثير كبير سلبي لبعض المعوقات على تطبيق أساليب اختيار وقبول الأفراد في المؤسسة مجال الدراسة الميدانية على موضوعية الاختيار، في مقدمة هذه المعوقات الضغوط الخارجية (الواسطة) وفي آخرها صعوبات الاختبارات وعدم شموليتها.

الدراسة الخامسة: "إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق" إعداد الباحث: بلخيري مراد، دراسة ميدانية بمركب هنكل الجزائر – شلغوم العيد –

رسالة ماجستير في علم الاجتماع، فرع: تنمية وتسيير الموارد البشرية غير منشورة، جامعة بسكرة، 2006 إشراف أ.د علي غربي

حاول الباحث من خلال بحثته هذا الكشف عن الطرق والممارسات التي يتم بها التوظيف في المؤسسات الوطنية (الجزائرية)، من خلال اختبار الإجراءات العلمية التي وضعها المنظرون وأثبتت جدواها إلى حد ما، وأكدتها نظرية الموارد البشرية، منذ اكتشاف الاختلالات الناجمة عن الطرق الكلاسيكية المختلفة، منطلقا من التساؤل المحوري الآتي:

ــ ما هي الإجراءات المعتمدة في توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية؟

هذا التساؤل الذي فرعه إلى جملة من التساؤلات الفرعية حتى يتسنى له أن يتناول الموضوع بأبعاده المختلفة؛ على النحو التالي:

- هل يتم توظيف الأفراد وفق النماذج الكلاسيكية (الفيبيرية، التايلورية) ؟

هل تتم عملية التوظيف بالاحتكام إلى المعايير العلمية التي تقترحها نظرية إدارة الموارد البشرية (المقابلات الشخصية، الاختبارات النفسية. ..) ؟

- ما هي الفروق التي يمكن أن تتضمنها عملية التوظيف بين الفئات المختلفة العاملة بالمؤسسة؟
- ما مدى تأثير الاعتبارات غير الموضوعية على عملية التوظيف؟

وقصد الإجابة على كل التساؤلات المطروحة، قام الباحث باختيار مؤسسة (هنكل الجزائر)،(أناد سابقا)، الواقعة بمدينة شلغوم العيد ولاية ميلة، لتكون حقلا للدراسة الميدانية، وجاء هذا الاختيار باعتبار المؤسسة تقدم مثالا حيا عن واقع المؤسسة العمومية في الفترات السابقة وكيفيات التوظيف والمتابعة المستمرة خلال المسار الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة، وذلك حتى يكون تعميم النتائج مجديا.

اعتمد الباحث المنهج الوصفي في بحثه، مستخدما كل من أدواته: الملاحظة، المقابلة والاستمارة على عينة بحث عشوائية طبقية عددها 134 عاملا، توزعت بين طبقة 3 فئات هي: فئة الإطارات(**Cadres**) بـــ: 30مفردة، وفئة التحكم(**Maitrises**)و كانت بـــ: 75 مفردة، وأخيرا فئة التنفيذ(**Executions**) بـــ: 29 مفردة.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كالآتي:

1. التوظيف في مؤسسة هنكل الجزائر (أناد سابقا)، لم يكن يتم وفق النموذج البيروقراطي، إلا في حالات قليلة.
2. التوظيف وفق النموذج التايلوري (التكوين، التدريب، القوة الفيزيقية) محقق إلى حد ما لدى المؤسسة مجال الدراسة.

3. لا يتم توظيف الموارد البشرية بمؤسسة هنكل بالاحتكام إلى المعايير العلمية التي تقترحها نظرية الموارد البشرية (المقابلات الشخصية، الاختبارات النفسية. .. الخ)
4. لا يتم المفاضلة بين المرشحين بهذه المؤسسة بناء على نتائج الاختبارات النفسية فقط.
5. لم تتأكد فرضية الباحث القائلة بأن المفاضلة بين المرشحين تكون بناء على نتائج الاختبارات النفسية فقط.
6. تطبيق الإجراءات العلمية في توظيف الإطارات مطبق إلى حد ما، ما عدى أولئك الذين وظفوا قبل سنة 1985 عندما كانت القرارات مركزية تخدم إيديولوجية تنظيمية معينة.
7. تلعب الاعتبارات غير الموضوعية الدور الأهم في عملية التوظيف.

والنتيجة العامة التي توصل إليها هي أنه هناك تعدد وتداخل في استخدام الإجراءات العلمية المختلفة عند توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة.

<u>الدراسات الخاصة بمتغير تنمية الموارد البشرية (التدريب والتنمية الإدارية):</u>

الدراسة الأولى: "دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي" دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى بالرياض – السعودية – للباحث مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي.سنة 2008

أراد الباحث من خلال موضوعه المسجل أعلاه، أن يكشف عن دور البرامج التدريبية التي شارك بها عمال مجلس الشورى بمدينة الرياض بالسعودية في رفع مستوى ولائهم التنظيمي اتجاه مؤسستهم، من خلال التعرف على مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى، وعلى مدى مساهمة البرامج التدريبية التي شارك بها العاملون بالمجلس في رفع مستوى ولائهم التنظيمي إضافة إلى التعرف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية ؟

و للوصول إلى ذلك تبنى الباحث ثلاث فرضيات رئيسية في شكل تساؤلات للدراسة هي:

1. ما مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الشورى؟
2. إلى أي مدى أسهمت البرامج التدريبية التي شارك بها العاملون بمجلس الشورى في رفع مستوى ولائهم الوظيفي؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

مستخدما المنهج الوصفي بمدخله المسحي لاستقصاء آراء أفراد العينة نحو دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي. وقد كان حجم عينته يقدر ب 205 مفردة مختارة بطريقة إحصائية دقيقة من مجتمع الباحث البالغ عدد أفراده 437 موظف.

و قد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نوردها كالآتي:

1. أن مستوى الولاء التنظيمي الذي يعر بها أفراد العينة بوجه عام مرتفع.
2. أن البرامج التدريبية ساهمت بدرجة متوسطة في رفع مستوى الولاء التنظيمي للمشاركين فيها من العاملين بمجلس الشورى بمتوسط بلغ (3.113 من 5)
3. أن أفراد عينة الدراسة لم يختلف مستوى ولائهم التنظيمي باختلاف خصائصهم الوظيفية والشخصية التالية(المرتبة الوظيفية ــالمستوى التعليمي ــ عدد الدورات التدريبية)
4. وجود علاقة طردية دالة إحصائيا بين العمر ومستوى الولاء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة بحيث يرتفع مستوى الولاء تبعا لارتفاع الفئة السنية.
5. أن من حصلوا على عدد دورات تدريبية أكثر من أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك إسهاما أكبر للبرامج التدريبية التي شاركوا بها في رفع مستوى ولائهم التنظيمي مقارنة بمن حصلوا على عدد دورات تدريبية أقل.

الدراسة الثانية:" دور البرامج التدريبية في إحداث التغير في السلوك التنظيمي" للباحث منصور إبراهيم عبد الله التركي، سنة 2004

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التدريبية في إحداث التغير في السلوك التنظيمي لدى العاملين في قطاع الأمن العام، وتحديد مدى اختلاف رؤية العالمين في قطاع الأمن العام بجدة والدمام بالسعودية، نحول فعالية البرامج التدريبية في السلوك التنظيمي باختلاف خصائصهم الديمغرافية.

و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي والمدخلين الوثائقي والمسحي، كما قام باختيار عينة عشوائية طبقية من الضباط والأفراد بقطاع الأمن بمدينتي جدة والدمام بواقع 50% من الضباط والبالغ عددهم (746) ضابطا، وبواقع 10% من الأفراد والبالغ عددهم (8816) صف ضابط، وبلغ عدد أفراد العينة المسحوبة (1254) مفردة ؛ منها (373) ضابط و(881) صف ضابط.

و قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

1. أن المبحوثين يرون أن هناك تأثيرا مرتفعا جدا للبرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي بمجالات تحسين الأداء وإثارة الدافعية للعمل وتحقيق الانتماء الوظيفي.

2. يرى أفراد العينة أن دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي جاء وفقا لترتيب متوسطات الوزن النسبي على النحو التالي: تحسين الأداء في المرتبة الأولى بمتوسط (4.11)، وتحقيق الانتماء الوظيفي في المرتبة الثانية بمتوسط (4.06) وإثارة الدافعية للعمل جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط(4.02)
3. إن أهم مجالات الأداء الوظيفي التي تحسنت تحسنا ملموسا من خلال مشاركة أفراد العينة بالدورات التدريبية تتمثل فيما يلي:
   أ. الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي.
   ب. ابتكار أساليب متطورة في أداء العمل.
   ت. زيادة استيعاب التعليمات الصادرة من القيادة.
   ث. زيادة السلوك الايجابي في التعامل مع الجمهور.
   ج. الاستفادة من الاتجاهات الايجابية المكتسبة في انجاز العمل.
4. إن أهم مجالات الدافعية التي تحسنت تحسنا ملموسا من خلال مشاركة الأفراد بالدورات التدريبية هي:
   أ. تعزيز الرغبة في تحمل المسؤولية.
   ب. زيادة السلوك الايجابي في التعامل مع الرؤساء.
   ت. تحفيز المرؤوسين على تحسين الإنتاجية نحو العمل.
   ث. تعزيز الرغبة لتقلد المناصب القيادية.
5. إن أهم مجالات الانتماء الوظيفي التي تحسنت تحسنا ملموسا من خلال مشاركة الأفراد (أفراد المؤسسة) في الدورات التدريبية تتمثل فيما يلي:
   أ. الشعور بالاعتزاز أثناء الحديث عن العمل.
   ب. تحسين الشعور بالالتزام الأخلاقي اتجاه الزملاء في العمل بنفس القطاع.
   ت. زيادة الرغبة في الاستقرار بالقطاع الأمني.
   ث. الافتخار أمام الآخرين بالانتساب إلى القطاع.
   ج. زيادة الشعور بالولاء نحو القطاع الأمني.
6. إن أهم مجالات الأداء التي لم تشهد تحسنا ملموسا من خلال المشاركة في الدورات التدريبية من منظور أفراد العينة تمثلت فيما يلي:
   أ. الحرص على العمل بروح الفريق.
   ب. زيادة الكفاءة الفنية الإدارية.
   ت. تحسين إتقان المهارات في أداء العمل.
   ث. سهولة التعامل مع التقنيات ونظم المعلومات.

ج. تحسين مستوى المشاركة في اتخاذ القرار.

7. إن أهم مجالات الدافعية التي لم تشهد تحسنا ملحوظا من خلال المشاركة في الدورات التدريبية من منظور أفراد العينة، تتمثل فيا يلي:
   أ. تحسين فرص الترقية بالمنظمة الأمنية.
   ب. ايجاد بنية عمل مشجعة على الإبداع والابتكار.
   ت. رفع مستوى الرضا الوظيفي.
   ث. تعزيز الشعور بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي.
8. إن أهم مجالات الانتماء الوظيفي التي لم تشهد تحسنا ملحوظا خلال المشاركة في الدورات التدريبية من منظور أفراد العينة، تتمثل فيما يلي:
   أ. تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
   ب. زيادة الارتياح النفسي نحو المناخ الاجتماعي السائد في المنظمة الأمنية.
   ت. زيادة الشعور بالجو العائلي المتماسك داخل المنظمة.
   ث. زيادة الشعور بحيوية العمل الأمني.
9. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05) بين رؤية العاملين بقطاع الأمن العام نحو البرامج التدريبية في إحداث التغير المرغوب في السلوك التنظيمي الخاص بتحسين الأداء وإثارة الدافعية وتحقيق الانتماء الوظيفي تعزى إلى متغيرات: جهة العمل لصالح مدينة جدة، والعمر لصالح الفئة العمرية الأصغر، والرتبة لصالح الرتب العسكرية من ملازم إلى نقيب.
10. أن أكثر مجالات التغير السلوكي المرغوب فيه إثارة لاختلاف رؤية العاملين، هو تحقيق الانتماء الوظيفي، حيث اختلفت رؤية العاملين باختلاف المؤهل التعليمي، والرتبة العسكرية، وجهة العمل، والعمر.

الدراسة الثالثة: " أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين" دراسة ميدانية على مركز التدريب الإداري في الاتصالات السعودية. إعداد الباحث عيد عبد الله الشملاني سنة 1996

استهدفت هذه الدراسة التعرف على آراء واتجاهات المتدربين الذين التحقوا بالبرامج التدريبية الإدارية بمركز التدريب الإداري بالاتصالات، إزاء مدى مساعدة البرامج الإدارية في تنمية معلومات المتدربين ومهاراتهم واتجاهاتهم، والتعرف على مدى إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية الإدارية على أسس سليمة في كافة مراحل العملية التدريبية (تحديد الاحتياجات ــ تصميم البرامج ــ تنفذ البرامج ــ تقويم البرامج)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تطبيق

استبانة (استمارة) للتعرف على أداء المتدربين الذين التحقوا بالبرامج التدريبية الإدارية بمركز التدريب الإداري بالاتصالات السعودية، وكذلك آراء رؤسائهم المباشرين.
و قد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ✓ إن تقديم البرنامج التدريبي يرتكز على مفهومين أساسيين هما: تقويم محتوى البرنامج التدريبي وتقويم آثاره على المتدربين.
- ✓ أن العملية التدريبية في مركز التدريب الإداري بالاتصالات السعودية لا تتم في مراحلها المختلفة بأسلوب متميز، حيث تواجه قصورا في مرحلة الاحتياجات التدريبية وفي مرحلة تنفيذ البرامج، وفي محتوى البرنامج التدريبي، وفي الأساليب التدريبية المستخدمة وفي تقويم التدريب.
- ✓ يرى المتدربون أن المدة الزمنية للبرنامج التدريبي غير كافية المعرفة والمهارات والاتجاهات السلوكية الايجابية التي يتضمنها محتوى البرنامج التدريبي.
- ✓ الاستخدام المحدود لتقنيات التدريب ولأساليبه المتطورة.
- ✓ ضعف التفاعل بين المتدربين والمدربين ويعزي ذلك إلى استخدام أساليب تقليدية في التدريب وعدم توفر المهارات الاتصالية لدى المدربين ونقص كفاءتهم التدريبية وعدم تحمسهم للعمل.
- ✓ عدم تطبيق المتدربين لما تعلموه في التدريب بعد عودتهم إلى وظائفهم بسبب عدم إتاحة الفرصة لهم للتطبيق وعدم رغبة الرؤساء المباشرين، أو عدم وجود حوافز للمتدربين أنفسهم للتطبيق.
- ✓ عدم استخدام أساليب موضوعية للتعرف على الآثار الناتجة عن تدريب العاملين، حيث يعتمد الرؤساء على ملاحظاتهم الشخصية.
- ✓ إن اختيار المتدربين للالتحاق بالدورات التدريبية يعتمد أساسا على الرأي الشخصي للرئيس المباشر.
- ✓ وجود نسبة عالية من الرؤساء المباشرين تفضل إلحاق مرؤوسيهم بجهات تدريبية خارج مركز التدريب الإداري بالاتصالات السعودية لتميزها في البرامج المتخصصة وفي الأساليب التدريبية المتطورة وفي هيئة التدريب المؤهلة.

الدراسة الرابعة: "تخطيط عملية تنمية المديرين" دراسة ميدانية في الجهاز الحكومي بدولة الكويت، دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 3، 1990م

حاولت هذه الدراسة تقديم عرض تحليلي لجوانب وأبعاد عملية تنمية المديرين في ضوء دراسة ميدانية بالجهاز الحكومي لدولة الكويت، حيث شملت عينة قوامها ثماني إدارات وهي عينة تمثل (50%) من إجمالي عدد الوزارات، وقد صمم الباحث قائمتين للاستقصاء وجمع البيانات

والمعلومات، إحداهما لمسؤولي التدريب، والأخرى للأجهزة المختصة بتنمية المديرين، وقد تم جمع بيانات قائمتي الاستقصاء عن طريق المقابلة الشخصية.

و توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها:

- عدم وجود خطط دورية لتنمية المديرين في مختلف المستويات الإدارية، وهذا عائد إلى عدم اكتمال الوعي لدى المنظمات الحكومية بأهمية عملية تنمية المديرين وأهدافها ومقوماتها الأساسية.
- وجد أن جهود التدريب الفردية غير المخططة التي تتم في بعض المنظمات الحكومية التي تعتبر بمثابة هدف بحد ذاتها، لا يمكنها أن تحقق أهداف الإصلاح والتطوير الإداري في الدولة.
- وجد أيضا أن الجهات المبحوثة تركز على تنمية أعضاء هيئتها الإدارية من خلال التدريب أثناء العمل، حيث يسود الاعتقاد بأن المديرين يكتسبون الخبرات والمهارات الإدارية بالدرجة الأولى من خلال ممارستهم لأعمالهم من خلال الإرشادات التي يقدمها لهم رؤساؤهم في العمل.

الدراسة الخامسة:" أثر التدريب في إنتاجية العاملين في الأجهزة الحكومية" من إعداد الطلب: الدوسري سعيد مبارك، السعودية،1999

هدف هذه الدراسة هو الكشف عن اتجاه أفراد عينة البحث في العائد من برنامج التدريب الذي انخرطوا فيه، ومعرفة العوامل التي تزيدي في فعالية البرامج التدريبية، والكشف عن العوامل التي تنشط فاعلية البرامج التدريبية.

واستندت الدراسة إلى المنهج التكاملي باستخدام طريقة المسح الاجتماعي بالعينة وتطبيق استبانه كأداة لجمع المعلومات ثم تصنيفها وتحليلها وتفسيرها للإجابة على تساؤلات البحث، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1. إن علاقة البرنامج التدريبي برفع إنتاجية العاملين أو التأثير فيها تعزى إلى الطبيعة الرسمية المؤسسة للبرنامج التدريبي نفسه..
2. إن رؤية العاملين للعلاقة بين البرنامج التدريبي والإنتاجية تعتمد على نوع الخبرة ومدى المشاركة الفعلية للمتدرب خلال البرنامج التدريبي.
3. إن هناك علاقة متوازنة بين التدريب وإنتاجية العاملين وهي من نمط العلاقات التي توصف بالعلاقات الموضوعية.

الدراسة السادسة: " التدريب وتنمية الموارد البشرية في البنوك التجارية" حالة المديرية الجهوية للبنك الوطني الجزائري بقسنطينـــة. إعداد هيام رقيق (ماجستير تنمية وتسيير الموارد البشرية) 2007

أرادت الباحثة من خلال هذه الدراسة أن تبرز دور التدريب في تنمية قدرات البنوك التجارية من خلال تحسينه للمهارات الفنية لمواردها البشرية والارتقاء بمهاراتهم السلوكية والمعرفية والعمل على استقرارهم. وبنت دراستها حول التساؤلات الآتية :

- ✓ما هو دور التدريب في البنوك التجارية الراغبة في تفعيل دورها في عمليات التنمية الوطنية؟
- ✓و هل يسهم (التدريب) في تحسين المهارات الفنية للموارد البشرية والارتقاء بمهاراتها السلوكية والمعرفية وتحقيق استقرارها بما ينمي القدرات التنافسية للبنوك التجارية؟

و للإجابة على هذه التساؤلات تبنت الباحثة فرضيات أساسية كالآتي:

- ✓ يُسهم التدريب في تحسين المهارات الفنية للموارد البشرية.
- ✓ يُسهم التدريب في الارتقاء بالمهارات السلوكية والمعرفية للموارد البشرية.
- ✓ يُسهم التدريب في تحقيق استقرار أكبر للموارد البشرية.

استخدمت الباحثة في دراستها هاته المنهج الوصفي بمدخله المسح الشامل، بأدوات المقابلة والاستمارة على مجتمع البحث الذي يقدر بـــ:50 موظفا بالمديرية الجهوية للبنك الوطني الجزائري بقسنطينة.

وقد توصلت الباحثة بعد الدراسة الميدانية، والتعامل مع المعطيات الميدانية، وتبويبها في شكل جداول إحصائية، من أن تؤكد وتثبت صدق الفرضيات التي انطلقت منها، وأكدت أن التدريب فعلا ساهم في تحسين المهارات الفنية للموارد البشرية للبنك بنسبة 100%، الأمر الذي ساعد الأفراد من اكتساب معارف تقنية حديثة مكنتهم في التحكم من بعض التكنولوجية الجديدة المستحدثة في عملهم مما انعكس بالإيجاب على طريقة العمل وحقق رضا ظاهر لدى العملاء والموظفين أنفسهم. كما أكدت الدراسة الميدانية صدق الفرضية الثانية وأثبث أن التدريب كذلك ساهم في الارتقاء بالمهارات السلوكية والمعرفية للموارد البشرية للبنك، حيث ساعد على تقوية العلاقات الإنسانية بين الجمهور الداخلي للبنك (رؤساء ومرؤوسين)، وجمهوره الخارجي (العملاء). أما فيما يخص الفرضية الثالثة فبدورها أثبتت الدراسة الميدانية صدقها، فقد أجمع أفراد مجتمع البحث على أن التدريب يزيد من مستوى استقرارهم في العمل، حيث يمكنهم من الارتقاء في السلم الوظيفي ويساعدهم على الإحساس بالرضا نتيجة إحساسهم بالتطور المتواصل.

وأكدت الدراسة في العموم على أهمية تنمية الموارد البشرية في المديرية الجهوية للبنك الوطني الجزائري بقسنطينة، في تحقيق الميزة التنافسية لها وحسن خدمة عملائها بما يعود عليها بالسمعة الطيبة والحسنة التي ترفع من نسب تنافسية البنك أمام بنوك أخرى.

الدراسات الخاصة بمتغير تحفيز الموارد البشرية:

ويتشارك و/أو يتشابك هذا المتغير مع متغير المحافظة على الموارد البشرية، على أساس أن الوسائل التي تستخدمها إدارة المؤسسة للمحافظة على مواردها البشرية تعتبر نوعا من الحوافز التي تساهم بدورها في زيادة رغبة في العمل لدى العناصر البشرية.

الدراسة الأولي: دراسة مصـــانع هاوثورن (1936م)

تناولت هذه الدراسة التي قام بها "**إلتون مايو**"، العلاقة بين عدد من العوامل كالحرارة، وفترات الراحة وعدد ساعات العمل اليومية ومستوى الإنتاجية، ولقد أجريت في مصانع هاوثورن التابعة لشركة ويسترن إلكتريك التي تضم ثلاثين ألف عامل يعملون بمصانع أجهزة التلفون، وقد اختار مايو لعينته ستة عاملات ثم عزلهن في قاعة اختبار خاصة ليتسنى ملاحظة التغييرات التجريبية وكن يقمن بتجميع محددات التيار في التلفون وتستغرقن دقيقة واحدة لتجميع محددات التيار؛ إذا سار عملها سيرا صحيحا، وقد تم توزيع العاملات بحيث يجلس خمسة منهن على منضدة، أما السادسة فإنها تُحضر الأدوات وتسلمها إليهن، وقد تم تسجيل إنتاج كل واحدة منهن لمدة أسبوعين دون أن تشعر، وقبل انتقالها إلى قاعة الاختبار، وكذلك أثناء التجربة، قام بتسجيل إنتاج العاملات الخمسة لمدة خمسة أسابيع دون تغيير في ظروف العمل أو أسلوبه، وفي الظروف العادية كان إنتاج العاملة 2400 جهاز في الأسبوع، أما في الفترة التجريبية فقد أدخل مايو وزملاؤه فترات الراحة في العمل، وتقديم الوجبات الغذائية خلال هذه الفترات، فتبين أن فترات الراحة لم تُؤثر تأثيرا كبيرا على العمل، وإنما أدت إلى زيادة الإنتاج، ثم عملوا على تقليص ساعات العمل لمدة نصف ساعة فكانت النتيجة زيادة الإنتاج، ثم عملوا على تقليص ساعات العمل لمدة (10دقائق) مع وجبة طعام فكانت النتيجة زيادة الإنتاج، وكذلك تبين لــ مايو وزملاؤه، أن مستوى الإنتاج لم يقل، بل زاد فتوصلوا إلى أن للعلاقات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية الودية دورًا في تحسين الإنتاج، وأكدوا أن الحوافز المادية ليست هي الأساس في العمل، وإنما توجد محفزات أخرى غير المادة. وعليه تعد هذه الدراسة من الدراسات الرائدة في الكشف عن المحفزات المعنوية.

الدراسة الثانية: دراســة تومــاس (1977م)

أجريت هذه الدراسة على عينة من العمال يشتغلون في شركة جنرال موتورز سنة 1977 للتعرف على الحوافز التي تساعد على زيادة الرغبة في العمل لدى العمال، وأهم المعضلات التي تواجه العمال وتؤثر على إنتاجيتهم، فكانت إجابات أفراد العينة عن الحوافز التي تسبب الرغبة في العمل وزيادة رضاهم كما يلي:

- العلاقة مع المشرفين.
- جماعة العمل.
- الأجــــر.
- طبيعة العمل.
- الشعور بالفخر للمؤسسة.
- العلاقة بالإدارة.

و تشير هذه الدراسة بشكل واضح لأهمية الحوافز المعنوية في إيجاد الرغبة في العمل وفي زيادة رضا العاملين ثم تحسين الإنتاجية.

الدراسة الثالثــة: " أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض" من إعداد: سعود ضيف الله الدالة، 2003

تبلورت مشكلة البحث الرئيسية في التعرف على أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض في ضوء بعض المتغيرات. حيث انطلق الباحث في دراسة موضوعه من التساؤل الرئيسي الذي مفاده: ما أثر الحوافظ على مستوى الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض؟

تفرع عن هذا التساؤل المحوري للدراسة أربعة تساؤلات فرعية سماها صاحب البحث بتساؤلات الدراسة، وهي كالآتي:

1. ما أكثر أنواع الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض؟
2. ما مدى توفر الحوافز في مستشفى قوى الأمن بالرياض؟
3. ما مستوى أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض؟
4. ما أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسة موضوعه، من خلال تطبيق استبانة من إعداده، بعد أن توفر لها الصدق والثبات على مفردات الدراسة التي بلغت 137 طبيبا من العاملين في مستشفى

قوى الأمن بالرياض، وهي تمثل كل مجتمع البحث، استعاد منها الباحث فقط 93 استبانة خضعت بياناتها للتحليل الإحصائي.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض هي :(الترقيات، والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية المتعددة، وبدل الانتداب وبدل ترحيل) وأكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء هي (اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة أولا، والثناء الشفوي وخطابات الشكر وشهادات التقدير)
2. هناك أثر لمنح الحوافز للأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض على أدائهم ويبرز ذلك من خلال ميل مجتمع الدراسة (الأطباء) إلى الموافقة على العبارات التالية، إتاحة الحرية والاستقلال في مجال العمل، وتلقي الثناء من الرئيس المباشر في العمل عند القيام بعمل جيد، وإتاحة الفرصة لإبداء الآراء والمقترحات وإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار.
3. أن مستوى أداء الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض مرتفع ويبرز ذلك من خلال اتجاهاتهم الايجابية والمرتفعة والمتقاربة نحو مستوى أدائهم.

الدراسة الرابعة: " تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية" وهي دراسة ميدانية مقارنة، إعداد محمد عبد الفتاح ياغي.(1)

استهدفت هذه الدراسة الآتي:

1. معرفة علاقة الحوافز المعطاة للموظف الأردني برضاه عن وظيفته.
2. معرفة دور الحوافز في المساعدة على الأداء الأفضل والحوافز التي ينشدونها.
3. معرفة المزايا والعيوب التي يرونها في الحوافز المطبقة في منظماتهم.

وقد تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية بلغت 203 مفردة، لم يجرى في اختيارها تغليب عوامل معينة دون أخرى، ولهذا جمعت بأسلوب عشوائي من الموظفين الأردنيين من 6 وزارات ودوائر مختلفة، يشتغلون وظائف متنوعة ذات درجات وظيفية مختلفة، من مستوى المديرين إلى رؤساء الأقسام إلى وظائف غير إشرافية، وتم تطبيق الإستبانة عليهم.

و قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

1. أن نسبة كبيرة ترى أن حافزية جماعة العمل أو الزملاء الذين يعملون معهم منسجمة من حيث وجود روح الفريق الواحد.

(1) محمد عبد الفتاح ياغي: تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، المنظمة العربية للعلوم الأمنية، شركة الشرق الأوسط للطباعة، عمّان، 1986، ص 108

2. هناك عدم رضا عن الراتب مقابل المجهود الذي يبذلونه في أعمالهم.
3. أن الحوافز المعطاة تمكنهم إلى حد ما من أداء عملهم، أما الغالبية فيرون أنها لا تساعدهم على أداء أفضل، ويريد الغالبية حوافز أخرى إضافية إلى الحوافز المعطاة لهم حاليا مثل زيادة الرواتب والعلاوات وتأمين سكن، وبعثات ودورات تدريبية، ومكافآت وترقية إلى درجة أعلى وغير ذلك.

أما فيما يخص حافز الترقية، فتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود شعور عام بعدم الرضا عن نظام الترقيات في الأجهزة الحكومية الأردنية، حيث بلغت نسبة الموظفين **61.05**%، فيما بلغت نسبة الرؤساء(المديرين) نسبة **57.41**% الذين يرون أن فرص الترقية التي يجدونها في أجهزتهم الحكومية التي يعملون بها غير مناسبة بالنسبة لهم.
2. عدم رضا العاملين عن نظام الترقية في الأجهزة الحكومية الأردنية عائد إلى عدم ملائمة فرص الترقية وذلك لعدة عوامل أهمها:
   - طول المدة المطلوبة للبقاء في الدرجة الوظيفية التي يشغلها الموظف.
   - ضعف فرص الترقية في كادر الموظفين الحالي.
   - عدم الالتزام بالموضوعية.
   - عدم ارتباط الترقية بكفاءة الأداء، ولعل ذلك يتفق مع السمة الغالبة للإنسان، وهي طلب المزيد من التقدم والرقي في المستوى الوظيفي ومستوى الحفز.
3. جاءت الترقية في الترتيب الخامس من حيث أهميتها كحافز عند كل من الموظفين والرؤساء في الأجهزة الحكومية الأردنية على حد سواء، وهو ما يؤكد اهتمام العاملين الكبير بالجوانب المادية لمواجهة الظروف المعيشية والغلاء في الأردن، والتي ينبغي مجاراتها في تأمين الحد الأدنى من الحاجات الاستهلاكية للعاملين وتحقيق توقعاتهم.

الدراسة الخامسة: "أثر تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين في القطاع المصرفي ــ دراسة ميدانية (حالة الحوافز في المصرف التجاري السوري)، إعداد: إيمان قصاب، جامعة حلب، سورية.

انطلقت الباحثة في بحثها من تساؤلات أساسية هي:

1. هل القصور والضعف في سياسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام وسياسة الحوافز بكل خاص المتبعة حاليا في المصرف التجاري السوري؟
2. هل تتوفر القناعة لدى القائمين على إدارة المصرف التجاري السوي بأهمية الحوافز في رفع كفاءة أداء العنصر البشرية؟

3. هل هناك انخفاض لإنتاجية العاملين، وضعف التأهيل والتدريب وانخفاض جودة الخدمة المصرفية؟

ولقد اعتمدت الباحثة في دراستها الميدانية على أداة الاستمارة لجمع البيانات حول الموضوع، وعلى عينة أخذت من الموظفين المصرف التجاري السوري وفروعه المتعددة تقدر بـــ 111 مفرده.

و توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المالية في رفع كفاءة أداء العاملين في المصرف التجاري السوري وذلك عند مستوى دلالة إحصائية 5%.
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية في رفع كفاءة أداء العاملين، وذلك عند مستوى دلالة إحصائية 5%.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز في رفع كفاءة أداء العاملين في المصرف التجاري السوري.
4. توصلت الدراسة إلى أن نظام الحوافز الموجود لدى المصرف التجاري يحقق الغاية المرجوة منه.
5. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثرا لنظام الحوافز في المصرف التجاري السوري في العملية الإدارية والأداء المصرفي ككل.

الدراسات الخاصة بمتغير المحافظة على الموارد البشرية:

الدراسة الأولى: " تأخر الترقيات وأثره على أداء موظفي الإدارة العامة" دراسة تطبيقية على موظفي الاتصالات السعودية بالمنظمة العربية،من إعداد: منصور عبد اللطيف سليمان، جامعة الملك عبد العزيز، 1994م.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أسباب تأخر الترقيات وأثر ذلك على تدني معنويات الموظفين ومستوى رضائهم الوظيفي، وبالتالي تدني مستويات الأداء والإنتاج، وعلاقة تأخر الترقيات بتسرب الكفاءات وتركها للعمل بتلك المؤسسات.

و من أهم النتائج المتوصل إليها، أن هناك تكدس للموظفين في الوظائف الدنيا، وعدم وجود وظائف كافية لترقيتهم إليها في المستويات والمراتب الوظيفية الأعلى، وكذلك عدم استخدام بعض الوظائف العليا الشاغرة للاستخدام الأمثل للترقية إليها، لعدم الاهتمام بتحوير مسمياتها لتلاءم طبيعة الوظائف في المراتب الأدنى، وذلك حتى يمكن الترقية إليها.

الدراسة الثانية: " تقويم مدى موضوعية أسس وأساليب الترقية في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية" إعداد: العبود ابراهيم حمد والمعشوق منصور عبد العزيز، بحث ميداني، معهد الإدارة العامة، الرياض،سنة 1997.

هدفت هذه الدراسة إلى تقويم موضوعية أسس وأساليب الترقية في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، والتعرف على العوامل التي ساعدت في توفير ظروف أفضل لتحفيز الموظفين من خلال ربط الترقية بمستوى الأداء المتميز والتعرف على العوامل التي تساعد المنظمة على الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، ومعرفة الأسس والأساليب التي تجعل من الترقيات سبب لجذب الكفاءات الوظيفية للعمل في مجال الخدمة المدنية.

من أهم نتائجها:

1. أسس الترقية في الخدمة المدنية تختلف فيما بينها من حيث درجة الموضوعية في المفاضلة بين الموظفين المرشحين للترقية.
2. أسس الترقية على أسس الكفاءة (تقويم الأداء الوظيفي) درجة موضوعيتها ضعيفة، بينما اختلفوا في درجة موضوعية أسس الأقدمية.
3. وجود فروق جوهرية في درجات التأثير على الترقيات، بين أسس الترقية من الخدمة المدنية، وأن التدريب قوي التأثير على الترقية، بينما بقية الأسس متوسطة التأثير.
4. وجود اتفاق على أن أسلوب الترشيح للترقية ضعيف التأثير، بينما كلا من أسلوب المفاضلة بين الموظفين على أساس النقاط، وأسلوب المسابقة متوسط التأثير.
5. وجود اتفاق على وجود أثر للعلاقات الشخصية على أسس الترقية، وخاصة في تقويم الأداء الوظيفي، ثم التدريب، يليه التعليم فالأقدمية.
6. وجود اتفاق في درجات التكافؤ بين فرص التعليم والتدريب للموظفين في الأجهزة الحكومية مهما اختلفت درجات العلاقات الشخصية.
7. وجود اتفاق على أن أسلوب المسابقة يتأثر بدرجة متوسطة بالعلاقات الشخصية، وأن أسلوب الترشح يتأثر بدرجة كبيرة في العلاقات الشخصية.
8. وجود اتفاق على أن مستوى التعليم بين الموظفين ذو تأثير متوسط على كل من أسس الترقية وأساليب الترقية.
9. وجود اتفاق على أن مستوى التدريب بين الموظفين المرشحين للترقية يؤثر بدرجة متوسطة على كل من أسس الترقية وأساليب الترقية.
10. اتفق الموظفون وأعضاء لجان الترقيات على أن تقويم الأداء يتأثر بدرجة قوية بالعلاقات الشخصية.

11.وجود اتفاق على أن درجات دقة تطبيق كل من أسس وأساليب الترقية تختلف فيما بينها اختلافا جوهريا في الأجهزة الحكومية.

الدراسة الثالثة: "مدى فاعلية تعليمات الأمن والسلامة المهنية بوزارة التربية والتعليم"، من إعداد: سعد عبيد الدوسري، إشراف الدكتور عامر بن خضير الكبيسي، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودي.

انطلق الباحث من تساؤل رئيسي مثل مشكلة بحثه مفادة: هل التعليمات التي تقدمها وزارة التربية والتعليم تحقق متطلبات واحتياجات الأمن والسلامة للعاملين بأجهزة الوزارة؟

هذا التساؤل الرئيس الذي تفرعت عنه أسئلة الدراسة الفرعية الآتية:

1. ما هي تعليمات الأمن والسلامة المهنية المطبقة حاليا بوزارة التربية والتعليم؟ وما مدى إطلاع ومعرفة العاملين بالوزارة بها؟
2. إلى أي مدى يتطابق الواقع القائم بوزارة التربية والتعليم مع تعليمات الأمن والسلامة المهنية الواجب تطبيقها؟
3. إلى مدى تسهم تعليمات الأمن والسلامة المهنية بتحقيق أهدافها بوزارة التربية والتعليم؟
4. ما هي الصعوبات والمعوقات التي تواجه العاملين عند تطبيق تعليمات الأمن والسلامة المهنية بوزارتهم؟
5. ما هي الآثار السلبية الناجمة عن عدم تطبيق تعليمات الأمن والسلامة المهنية؟

و بعد الدراسة الميدانية التي استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات باستخدام أداة الإستبانة، توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

1. تطبيق تعليمات الأمن والسلامة المهنية تسهم بدرجة متوسطة في الحد من مصادر الأخطار الداخلية في المنشأة.
2. هناك عدد من الصعوبات التي تعترض تطبيق تعليمات الأمن والسلامة بوزارة التربية والتعليم تتعلق بالأتي:
   - ✓ بضعف التنسيق بين الجهات المسؤولة عن الأمن والسلامة؛
   - ✓ بعدم وجود خطط واضحة لمواجهة الطوارئ؛
   - ✓ بعدم فهم العاملين بالمنشأة لتعليمات الأمن والسلامة؛
3. هناك عدد من المخاطر والأضرار تقع نتيجة عن عدم تطبيق قواعد الأمن والسلامة المهنية كـــ:
   - ✓ تلف الأجهزة والمعدات؛
   - ✓ تعرض العاملين للإصابة ببعض الأمراض؛

- ✓ وقوع الحرائق البسيطة؛
- ✓ تعطيل طاقات العمل؛
- ✓ تعرض بعض العاملين لحوادث جسمية؛
- ✓ الإصابات النفسية؛
- ✓ الصعق والصدمات الكهربائية؛
- ✓ وقوع حرائق كبيرة.

الدراسة الرابعة: "مدى فاعلية تطبيق أنظمة الأمن والسلامة المهنية والتقنية" دراسة مسحية على معامل الأقسام العلمية بكلية البنات، بحث من إعداد: فهد بن محمد المديفر، وإشراف الدكتور عبد الشافي محمد أبو الفضل، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

اعتمد الباحث في دراسته لهذا الموضوع على مجموعة التساؤلات الآتية:

1. ما هي أنظمة الأمن والسلامة المهنية والتقنية المطبقة بمعامل الأقسام العلمية بكلية البنات؟
2. ما مدى معرفة كل من مسؤولات المعامل والطالبات بأنظمة الأمن والسلامة المهنية والتقنية المطبقة بمعامل الأقسام العلمية بكلية البنات؟
3. ما مدى فاعلية أنظمة الأمن والسلامة المهنية والتقنية المطبقة بمعامل الأقسام العلمية بكلية البنات؟
4. ما هي متطلبات تفعيل تطبيق أنظمة الأمن والسلامة المهنية والتقنية بمعامل الأقسام العلمية بكلية البنات؟
5. إلى أي مدى تتباين وجهات نظر كل من مسؤولات المعامل والطالبات نحو تطبيق أنظمة السلامة المهنية والتقنية بمعامل الأقسام العلمية بكلية البنات؟

وللإجابة على هذه التساؤلات وإجراءات الدراسة الميدانية، طبق الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته في تحديد أبعاد مشكلة البحث (حسب رأي الباحث)، معتمدا في جمع البيانات الميدانية على نوعين من الاستبانة؛ واحدة لمسؤولات المعامل وأخرى للطالبات.

وكانت أهم نتائج بحثه كالآتي:

1. عدم تطبيق وتوافر الكثير من عناصر الأمن والسلامة التقنية والوسائل والأدوات والمتطلبات العامة لأمن والسلامة المهنية للحماية الشخصية بمعامل الأقسام العلمية بكلية البنات.
2. ضعف مستوى معرفة ووعي كل من مسؤولات المعامل والطالبات بأنظمة الأمن والسلامة المهنية والتقنية المطبقة بمعامل الأقسام العلمية بكلية البنات، مما تطلب نشر المعرفة

والوعي لكلا الطرفين (المسؤولات والطالبات) بأهمية تطبيق هذه الأنظمة عن طريق التوعية المستمرة والتدريب الدوري على كيفية استخدام هذه الأنظمة.

3. تدني مستوى فاعلية أنظمة ووسائل الأمن والسلامة المهنية والتقنية المطبقة بمعامل الأقسام العلمية بكلية البنات، مما يتطلب تطبيق الإجراءات اللازمة لتفعيل هذه الأنظمة.
4. وجود فروق وتباين في وجهات نظر كل من المسؤولين والطالبات في مدى فاعلية أنظمة ووسائل الأمن والسلامة المهنية والتقنية المطبقة بمعامل الأقسام العلمية بكلية البنات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد استعرضنا الدراسات السابقة وفقا لمتغيرات الدراسة الفرعية الأربعة المعتمدة، بحيث يضم كل متغير مجموع الدراسات السابقة التي تناولت ذلك المتغير كموضوع أساسي لها، كما قمنا باستعراض بعض الدراسات حول موضوع إدارة الموارد البشرية في شكله العام، والتي تناولت متغيرين أو أكثر دفعة واحدة من متغيرات الدراسة التي اعتمدناها، ولقد ساهم استعراضنا للدراسات السابقة بهذا الشكل؛ في مساعدتنا على تحديد وصياغة الإطار النظري للبحث، مع التركيز على المفاهيم الأساسية التي تستوجب تسليط الضوء عليها في بحثنا هذا، إضافة إلى منهجية الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات وطريقة التعامل مع البيانات المحصلة من الميدان وتحليلها وتفسيرها ومقارنتها مع نتائج هذه الدراسات السابقة فيما بعد لمعرفة أوجه التداخل وأوجه الاختلاف.

وتتميز دراستنا الراهنة عن الدراسات السابقة المستعرضة، في أننا من خلال بحثنا لموضوع إدارة الموارد البشرية وممارستها في المؤسسة الجزائرية نريد أن نتناول بالدراسة مجموعة من المتغيرات المكونة لوظيفة إدارة الموارد البشرية دفعة واحدة كسلسلة مترابطة تتصف فيما بينها بصفة الاعتمادية؛ أي الوظيفة اللاحقة تعتمد على تلك السابقة، أو نجاح الوظيفة اللاحقة يعتمد ويُحدَد بنجاح الوظيفة التي تسبقه، لنستبين ونستنتج، في الأخير، مواصفات ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية بناء على نتائج ممارسات مجموعة من وظائفها الأساسية التي شكلت المتغيرات الفرعية والأساسية لهذه الدراسة.

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري

1. المدخل الكلاسيكي .
   - النموذج البيروقراطي ؛
   - الإدارة العلمية (التايلورية)؛
   - نظرية التقسيم الإداري ،
2. المدخل السلوكي .
   - النظريات الاجتماعية؛
   - النظريات النفسية؛
3. مدخل الموارد البشرية.

تمهيد

لقد بدأت مشكلة الإدارة وأهميتها ــ في الحين نفسه ــ منذ أن كبر حجم المشاريع واحتياج صاحب العمل إلى من يساعده، أين برزت فكرة التنظيم والإدارة وضرورة التعاون مع الآخرين من خلال تقسيم الأعمال من أجل بلوغ أهداف معينة لم يكن الفرد وحده قادرا على بلوغها. الأمر الذي صاحبه ظهور مشاكل جمة بمرور الزمن مع تعقد العمليات والأنشطة الناجمة عن كبر حجم المؤسسات، وازدياد أنشطتها، وارتفاع عدد الأفراد العاملين بها، مما جعل ضرورة لدراسة ها المجال الحيوي ــ الإدارة ــ كوسيلة تساعد على إيجاد أفضل السبل والوسائل الممكنة، التي تمكن من تنظيم العمل، وحسن تنظيم الموارد البشرية المتاحة وتعظيم المنفعة منها.

و من أجل هذا الشأن؛ تطور الفكر الإداري خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات المختلفة، بفضل إسهامات دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء، الذين قاموا بإثراء المعرفة الإدارية كظاهرة اجتماعية. وفي أثناء هذا التطور اتسم الفكر الإداري بسمات ميزت كل مرحلة من المراحل التي مر بها، من حيث المداخل، والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، الأمر الذي نتج عنه أكثر من رافد فكري، تمثل في أكثر من مدرسة؛ لكل منها نظرياتها وآراؤها وروادها التي أثرت بها هذا المجال، والتي لا زالت تحظى حتى وقتنا هذا باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة، لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة.

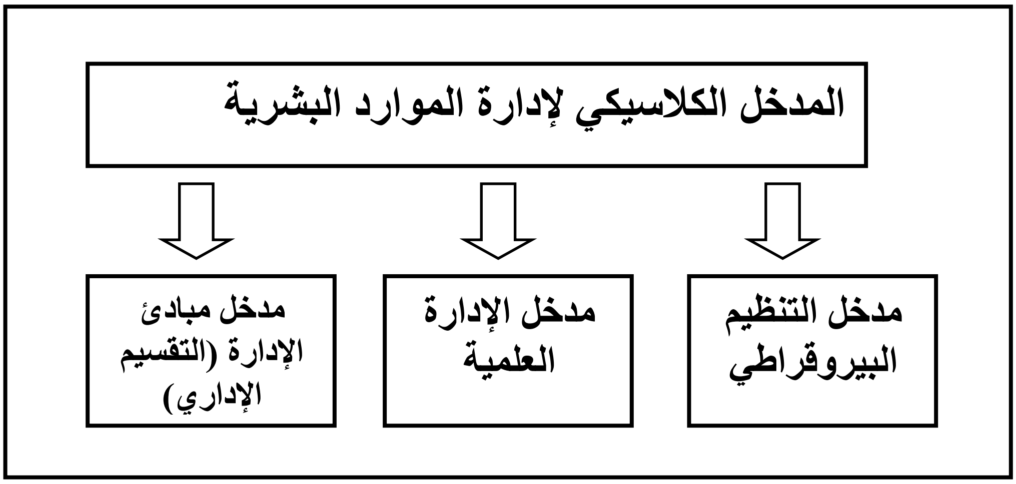
ولأهمية التعرف على مختلف الآراء الرائدة في الفكر الإداري، نحاول من خلال هذا الفصل إلقاء نظرة عن أهم النظريات التي ساهمت في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، من أجل تسليط الضوء على تطور أراء، وطرق، وفلسفات التعامل مع العنصر البشري، كأحد عناصر الإنتاج المهمة جدا.

وبما أننا ننطلق في بحثنا هذا من المعادلة التي تعتبر الأداء محصلة تفاعل متغيرين هامين؛ هما القدرة على العمل والرغبة فيه، سنحاول اعتماد نفس الترتيب في عرض النظريات المشار إليها أعلاه، بمعنى عرض النظريات التي ركزت جانب القدرة، ثم بعدها تلك التي ركزت على جانب الرغبة والدافع، لننتهي بتلك التي جمعت بين المتغيرين. وهذا التصنيف يتوافق تماما مع التسلسل التاريخي للنظريات.

حيث سنبدأ بالمدرسة الكلاسيكية ثم المدرسة السلوكية لنصل إلى المداخل الحديثة (مدخل الموارد البشرية).

1. المدخل الكلاسيكي:

يتضمن المدخل الكلاسيكي للإدارة ثلاثة مداخل أساسية هي: مدخل التنظيم البيروقراطي مدخل الإدارة العلمية ومدخل مبادئ الإدارة (التقسيم الإداري).



ورغم أن ظهور تلك المداخل ارتبطت بأشخاص معينين، إلا أنها تشترك فيما بينها من حيث نظرتها إلى العاملين في المنظمة، والافتراض الأساسي لتلك المداخل هو أن الإنسان كائن اقتصادي رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي، وبمعنى آخر قوة ارتباط العامل بالمنظمة تتحدد في ضوء العائد المادي الذي يمكن أن يحققه العامل عند التحاقه بالمنظمة واستمراره بها.

1.1. النموذج البيروقراطي المثالي لماكس فيبر(البيروقراطية):

تعتبر النظرية البيروقراطية من النظريات الأولى الأساسية التي قدمت إسهامات بالغة الأهمية في مجال الإدارة وطرق التعامل مع الأفراد، حيث أثارت أفكارا لم تكن متناولة من قبل عرضها ماكس فيبر في شكل نموذج سماه النموذج البيروقراطي، يحمل جملة من الخصائص والمبادئ؛ تهدف إلى توفير أعلى حد من الكفاية الإنتاجيـــة لدى الأفراد والجهاز الإداري والتنظيمي عموما. ويعتبر الألماني ماكس فيبر(1864-1920) بهذا الرائد الأول لهذه النظرية وأول من استخدم مفهوم البيروقراطية* والذي يقصد به " أحد أنماط التنظيم المعقد والبناء الذي يوجه وينسق ويضبط مجهودات كثير من الأفراد الذي يؤدون أعمالا كثيرة ومتنوعة"[1]

لقد بني هذا الاتجاه كنتيجة لسوء استخدام المديرين لسلطتهم وعدم وجود الاتساق في أسلوب إدارة الأفراد وكذا عدم وجود قواعد حاكمة للسلوك. حيث كان ينظر (النموذج البيروقراطي) إلى

* لمفهوم البيروقراطية معنيين متضادين، معنى عامي شائع بين الناس مرادف لكل ما هو مبني على اساس المحسوبية والعشائرية وبعيد عن الفعالية التنظيمية، ومعنى آخر علمي يستنبط مما جاء به صاحب المفهوم والذي يعني حكم أو سلطة المكاتب.

(1) طلعت ابراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ص91. نقلا عن :
J.w.v.zanden, Sociology, john Wiley and sons,N.Y 1979, P, 165.

الأفراد على أنهم غير عقلانيين في تفكيرهم ويتصفون بالانفعالية في أدائهم للعمل، وأن الاعتبارات الموضوعية في العمل غائبة؛ فيما تسود الاعتبارات الشخصية. كل هذا دفع ماكس فيبر لأن يقترح نموذجه البيروقراطي كطريقة مثالية للسيطرة على سلوك الأفراد وتوجيههم الوجهة السليمة والمرغوبة لتحقيق الكفاءة، أين يحدد نمط السلوك في التنظيم من خلال مجموعة مبادئ خاصة نذكرها فيما يلي:[1]

1. تتوزع أعمال التنظيم بين مختلف الأوضاع باعتبارها واجبات رسمية، ويؤدي ذلك إلى زيادة تقسيم العمل بدرجة ملحوظة ومستوى عال من التخصص، يعتمد على الخبرة الفنية لأعضاء الهيئة بطريقة مباشرة.
2. تتميز الوظائف بما لها من تنظيم في بناء سلطة متدرجة، ويتخذ هذا البناء شكلا هرميا يجعل كل موظف مسؤول عن مساعديه وعما يتخذه من قرارات، ويتحدد نطاق سلطة الرؤساء على المرؤوسين وفقا لقواعد محددة وواضحة تماما.
3. وجود نظام رسمي للقواعد يحكم الأفعال والقرارات ويحقق الاستمرار في العمل، والتنسيق بين أنشطة الأعضاء دون اعتبار لتغييرهم أو استبدالهم.
4. اتجاه غير شخصي يحكم علاقات العاملين ببعضهم، أو مع العملاء في نطاق العمل، كما ينظر إلى العملاء بوصفهم حالات. والمسافة الاجتماعية بين المستويات المتدرجة وبين الموظفين والعملاء تتخذ طابعا رسميا.
5. يعتمد التعيين على المهارات الفنية والتعليم الرسمي، أكثر من اعتماده على الارتباطات السياسية والأسرية، ويتحدد على هذا الأساس الموضوعي فرص التقدم في العمل وفقا للأقدمية أو الانجاز أو كلاهما معا.
6. فصل الإدارة عن الملكية، أي أن العاملين في التنظيم لا يمتلكون وسائل العمل والإنتاج، ولكن تقدم إليهم في شكل نقود أو أدوات، وهم مسؤولون عن تبرير استهلاكها باستخدامهم، ومن ثم لابد من الفصل التام بين ممتلكات التنظيم والمتعلقات الشخصية لشاغل الوظيفة.
7. ليس هناك حق لأي شخص من التنظيم في امتلاك المنصب الرسمي ولا في تملك المكتب وما فيه، كما أن تولي الوظائف لا يقوم على نطاق وراثي أو انتخابي.
8. جميع الإجراءات الإدارية والقواعد والقرارات توضع وتثبت كتابة.

و لفهم أكثر لهذه القواعد يمكن تلخيصها بشكل أوضح وأقل تعقيدا كما يلي:

1. التخصص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
2. التسلسل الهرمي (الرئاسي أو الرأسي) ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيهم.

---

[1] محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003 ص، ص.94، 95

3. نظام من القواعد مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
4. نظام الإجراءات شروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
5. نظام من العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية والحياد في التعامل.
6. نظام اختيار وترقية العاملين، يعتمد بالدرجة الأولى على الجدارة الفنية للقيام بالعمل.

من خلال هذا العرض لأهم المبادئ التي جاء بها ماكس فيبر لما يسمى بالنموذج البيروقراطي نستطيع أن نبرز الطريقة الجديدة في التعامل مع الأفراد أو في إدارة العناصر البشرية داخل التنظيم بشرح القواعد مرة أخرى شرحا تفصيلا مركزين أكثر على ما يخص الأفراد مباشرة، فنجد :

- أن أفراد التنظيم كأشخاص في هذا النموذج لهم الحرية الكافية، لكنهم في الوقت نفسه يخضعون للسلطة كنتيجة للالتزامات الرسمية غير الشخصية الموقعة عليهم.
- يتم تنظيم الأفراد ووضعهم في شكل تنظيم هرمي من الوظائف التي تكون محددة وواضحة ومعروفة.
- يتوافر لكل وظيفة من الوظائف الكفاية من الأفراد في حدود القانون.
- يتم تعيين الأفراد في كل وظيفة بناء على العلاقات التعاقدية، لذلك فإن اختيار الموظفين يكون حرا، ويخضع لمبادئ موضوعية.
- يتقاضى الأفراد الذين تم تعيينهم مرتبات ثابتة مع الحق في المعاش تحت ظروف معينة خصوصا في المنظمات الخاصة.
- للأفراد الذين يملكون السلطة في تعيين الموظفين الحق في إنهاء العقود المتعلقة بأولئك الموظفين، كما للموظفين الحرية الكاملة في طلب الاستقالة.
- يوجد مدرج من المرتبات تبعا للمواقع على السلم التنظيمي، كما يتم الأخذ في الحسبان أعباء ومسؤوليات ومتطلبات الوظيفة عند وضع المرتبات وتدرجها.
- تتم معاملة كل وظيفة باعتبارها أسس لوظيفة أخرى.
- نظام الترقية يكون تبعا للإنجازات، وتعتمد الترقية هنا كثيرا على حكم المشرف.

1.1.1. إدارة الموارد البشرية في النموذج البيروقراطي:

لقد أرست النظرية البيروقراطية قواعد أساسية مهمة في مجال إدارة الأفراد لا يزال معمول بها حتى الآن، بدءا بالاختيار العلمي للعمال المبني على أساس التخصص والشهادة فالجدارة الفنية عند ماكس فيبر والمترجمة في الشهادات، هي معيار التفاضل بين الأشخاص، وأن التدريب المسبق والمتخصص ضروري جدا للعامل قبل توظيفه، لأنه مفتاح تحقيق الكفاءة ورفع درجة إنتاجية الأفراد، وعموما فإن صفة الرشد التي ينطلق منها النموذج البيروقراطي، تفرض

أثناء عملية اختيار الموظفين، على من يقوم بالعملية، تجاوزه لكل الارتباطات السياسية أو الأسرية والعشائرية في عملية المفاضلة بين المرشحين.

أما بالنسبة لأهمية التنمية، يمنح النموذج البيروقراطي لصاحب التدريب مكانة خاصة في التنظيم ويعطه درجات أعلى في السلم الوظيفي، كما يسهر على ضرورة توفره(التدريب) بصفة مستمرة لتنمية وتطوير أداء الأفراد بشكل دائم.

أما فيما يخص تحفيز العمال فإن النموذج البيروقراطي يركز على الجوانب المادية في مقدمتها الأجر الذي يمنح وفق تدرج سلمي معين يكون قد حدد وفق لأعباء ومسؤوليات الوظائف. وفي الترقية، كشأن مهم من شؤون الأفراد في مختلف التنظيمات، فإن فرص التقدم والحراك المهني عند ماكس فيبر تتجاوز كل الارتباطات السياسية أو الأسرية(على رأي محمد على محمد) وتبنى على أساس الأقدمية أو الانجاز أو كلاهما معا، وهو قرار حكيم، في رأينا، بالنظر إلى الفترة التي ظهرت فيها النظرية وما كان سائدا من قبل.

إن طريقة تسيير الموارد البشرية (الأفراد) إجمالا في هذه النظرية تسيير وفق نموذج فيبر المثالي الذي يتصف بالرشد والعقلانية، حيث يتم النظر إلى سياسات الاختيار والتعيين، التدريب والتحفيز والترقية وغيرها من الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على أنها أنشطة واعية ورشيدة تسير وفق القواعد المحددة آنفا، وعليه لا يستلزم على المؤسسة أو بالأحرى الإدارة المعنية عمل اختبارات متكررة.

لكن وبالرغم مما قدمته هذه النظرية من مساهمة في طريقة تسيير الأفراد والتنظيم وسعيها في ذلك وراء تحقيق الكفاية الإنتاجية، يبقى أنها تجرد الإنسان من مكوناته النفسية حين يؤدي واجبات معينة بطريقة محددة تم تدريبه عليها فقط، ويخضع لرقابة وإشراف المستويات الإدارية فالإنسان هنا كالآلة تحدد له واجبات يؤديها دون نقاش مما يوقعه في دائرة الملل الناتجة عن الروتين، كما أن هذا النموذج لم يتعرض إلى مناقشة السلوك غير الرسمي في المنظمة، وينظر إلى الأفراد الموجودين بالمنظمة على أنهم مجرد تابعين للقواعد الموضوعية بطريقة ساكنة، بدلا من النظر إليهم بوصفهم مخلوقات اجتماعية تتفاعل في شبكة من العلاقات الاجتماعية.

وبناءً عليه؛ فإنه قد لا يوجد قدر كاف من السلوك المتعارف عليه بين جماعات العمل لإرشاد سلوك الأفراد، فكل من العرف والعلاقات المتداخلة للمجموعات غير الرسمية؛ لم تتطرق إليها هذه النظرية. وعلي رأي سعيد يسن عامر" فإن تركيز النظرية على الرقابة المحكمة وإجراءاتها الدقيقة، أمرٌ لا يتيح للعاملين قدرا من الحرية في التصرف أو المبادرة أو الإبداع فيتصف الجهاز كله بطابع من الجمود"[1].

[1] سعيد ياسين عامر، على محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز رايدسيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998، ص12.

إضافة إلى أن هذا النموذج يوقف مستوى أداء الأفراد على العوامل الداخلية في التنظيم فقط، باعتباره المنظمة نظام مغلق، في الوقت التي هي نظام مفتوح تؤثر في المحيط وتتأثر به إلى أبعد الحدود. (كما يقره الوظيفيون كميرتون وسلزنيك وجولدنر الذين انطلقوا من أفكار فيبر وأضافوا عليها التعديلات اللازمة).

جدول رقم (04): يمثل خصائص النموذج البيروقراطي.

	الخاصيـــة	الوصـــــف
نعرض هنا ملخص للخصائص المعروفة للمنظمات البيروقراطية.	**قواعد وأنظمة رسمية**	استخدام توجهات مكتوبة للسيطرة بالتحكم في كل تصرفات العاملين
	قواعد موضوعية (غير شخصية)	يجب تجنب المحاباة أو المحسوبية، يجب أن تعتمد كل علاقات العمل على معايير موضوعية
	تقسيم العمل	تقسم كل الواجبات إلى مهام متخصصة يقوم بأدائها أفراد يملكون المهارات الملائمة المطلوبة.
	هيكل تنظيمي هرمي	ترتب المناصب بصورة واضحة وفقا للمستوى التنظيمي، بحيث تتسلسل من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا.
	تدرج السلطة	إن الحق في اتخاذ القرارات يتحدد بموقع الشخص في الهيكل التنظيمي، فالفرد له سلطة عل من هم أدنى منه في الموقع أو المرتبة.
	تعهد بالالتزام الدائم للمنظمة	يعتبر التوظيف مهنة دائمة، تعهد دائم من قبل المنظمة والعاملين بها.
	الرشـــد	المنظمة ملتزمة بتحقيق غاياتها (الربحية مثلا) بأكثر الطرق كفاءة.

<u>المصدر</u>: محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 37.

<u>2.1. الإدارة العلمية:</u>

تعتبر الإدارة العلمية بمثابة أول تغيير يحدث في طرق وأساليب إدارة الأفراد، حيث اختلفت قليلا عن سابقاتها التي كانت ترتكز على أساس نمط الإشراف الثابت وتهديد الأفراد بفقدان عملهم أين كان الاعتقاد السائد آنذاك؛ بأن الأفراد متساوون في الإنتاجية، كما أن هذه الأخيرة (الإنتاجية) لم تقس أو يحدد حجمها، وكان الأفراد يتعرضون لإنهاء العمل الفوري. وظل هذا الوضع إلى أن جاءت حركة الإدارة العلمية وغيرت هذا التفكير اتجاه العنصر البشري باتخاذها مدخلا موضوعيا وعلميا في الإدارة يختلف عن أساليب التخويف والتهديد.

نشأت حركة الإدارة العملية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية من الفترة بين 1900 و1920* كاستجابة للحاجات الكثيرة التي أفرزتها التطورات الاقتصادية في تلك الحقبة، من زيادة تركيز عدد السكان في المدن على حساب الأرياف ومن اتساع في شبكات الطرقات والمواصلات وكذا التوسع الهائل في التصنيع واتساع الأسواق الداخلية وأسواق التصدير كنتيجة لتطور حركة

* هذه الفترة تمثل فترة بروز نتائج أبحاث فريد يريك تايلور التي بنيت على أساسها هذه النظرية، في كتابيه (إدارة المصنع، الصادر سنة 1903 ومبادئ الإدارة العلمية، سنة 1915)..

التصنيع جراء توفر مجموعة من العوامل المساعدة كتوفر الموارد الطبيعية اللازمة وتوفر اليد العاملة.

و بما أن مشاكل التسويق في ذلك الوقت لم تكن موجودة، أو لم تظهر بعد فإن مجمل تركيز أصحاب وأرباب العمل كان منصبا على فكرة الإنتاج وطرق زيادة نسبه، مما أدى إلى ابتكار أساليب عديدة لأجل هذا الغرض من بينها: استخدام أسلوب خط التجميع المتحرك كشركة فورد للسيارات واستخدام أساليب الإنتاج الكبير.

و لا شك أنه مما ساعد على هذه النهضة الصناعية في تلك الفترة ظهور الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا من ناحية، وظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم.

لكن وفي خضم هذا التطور الحاصل بدأت تظهر بعض المشاكل كنتيجة لتجمع أعداد كبيرة من العمال في مكان واحد وكنتيجة لظروف العمل السائدة، وأصبحت تشكل عائقا كبيرا للعمل مما جعل البحث عن حلول للخروج منها أمرا لا مفر منه وضرورة ملحة ألقيت على عاتق الإداريين والمنظمين.

لقد انحصرت مشاكل الإدارة في تلك الفترة في الخسائر المادية وصور الإسراف في الإنتاج وعدم الحفاظ على الآلات والعشوائية في العمل، بحيث لم تكن هناك أنماط للعمل وإنما تترك طرق أداء الأعمال لتقديرات العامل الشخصية، فهو الذي يحدد بنفسه مستويات الإنتاج وطرق الأداء التي تناسبه. وكانت معظم أساليب العمل في المصنع هي أساليب موروثة وغير مخططة.

هذا الوضع الذي كانت تعاني منه مختلف مصانع الإنتاج أثار انتباه جملة من المفكرين في ذلك الوقت في مقدمتهم **فريديرك تايلور Frederic Taylor (1856-1915)** الملقب بأب الإدارة العلمية و**فرانك وليليان جيلبرت Frank & Liliane Gilbert (1868-1924)** و**هنري جانت Henry Gant (1861-1919)** و**هارنجتون اميرسون Harington Emerson(1853-1931)** " الذين اهتموا بالتحليل العلمي للعمل اليدوي في المؤسسات الصناعية على أساس تجميع المعلومات والبيانات وتحليلها للتوصل إلى أفضل طريقة للأداء، ومن ثم زيادة الإنتاجية العمالية وزيادة الإيرادات وأنصبة كل من العمل ورأس المال."[1]

هنا بدأ التفكير الجدي في وضع نظرية للتنظيم تساعد على تحديد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي، ومن ثم تطرح الحلول الكفيلة بحل مشكلة الإنتاجية المنخفضة.

في هذا المناخ الفكري الاقتصادي والاجتماعي ــ على حد قول علي غربي في كتابة تنمية الموارد البشرية ــ ظهرت نظرية الإدارة العلمية فجاءت عاكسة له بصدق.

---

(1) حمدي فؤاد علي: التنظيم والإدارة الحديثة الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1981، ص.19.

1.2.1. مبادئ الإدارة العلمية:

تقوم هذه النظرية أساسا على جملة المبادئ التي تحددت من خلال أبحاث مفكريها ومساهماتهم المختلفة، والتي تتلخص كالآتي:

1. استخدام طرق دراسة الزمن (الوقت) والحركة لتحديد أحسن طريقة للأداء.
2. استخدام الحوافز لإغراء العمال لتأدية العمل بالطريقة المطلوبةو بالسرعة والمعدل المطلوبين.
3. استخدام الخبراء المختصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل.
4. تركز أساسا على الصفات والخصائص التالية للتنظيم: العمل، التخصص في العمال والإدارة، الرشد، التسلسل الرئاسي، استخدام الحوافز الاقتصادية...

أي أن هذه النظرية تعطي الأهمية الأولى لطبيعة الهيكل الداخلي للتنظيم، الذي تعتبره نظاما مغلقا Closed system.

ولتحليل أكثر لهذه المبادئ نفضل أن نعرضها بتسلسل حسب مساهمات رواد النظرية، في مقدمتهم وأهمهم على الإطلاق صاحب أهم مساهمة للنظرية العلمية الأمريكي فريديريك تايلور الذي اقترن اسم النظرية باسمه.

2.2.1. فريديرك تايلور وإدارة الموارد البشرية(الأفراد):

بدأ فريديرك تايلور حياته العملية عام 1878 كتلميذ صناعي في مصنع صغير لصناعة الصلب بفيلادلفيا ــ في الوقت الذي كان والده يطمح إلى إدخاله إلى جامعة هارفارد ليتلقى تعليمه العالي ــ وتدرج في السلم الوظيفي ليصل إلى وظيفة كبير المهندسين عام 1884 في سن مبكرة لم يتجاوز فيها الثامنة والعشرون، بما أهله ليكون مشرفا على أحد الأقسام بالمصنع، واستطاع تايلور من خلال هذا العمل أن ينطلق إلى آفاق واسعة جعلته يستحق لفظ الرائد الأول لحركة الإدارة العلمية، فقد كان من وائل من اهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول المشكلات الصناعية بعد ما لاحظه من تدني في معدلات الإنتاج وعدم ملائمة الأدوات المستخدمة في العملية الإنتاجية والفوضى في العمل، والإسراف الزائد وأعداد العمال الزائدة عن الحد المطلوب والصراع بين الإدارة والعمال. .. إلخ من المشاكل الصناعية التي كانت سائدة آنذاك والتي أثارت انتباه وفضول تايلور بغية دراستها دراسة علمية لإيجاد حلول لها.

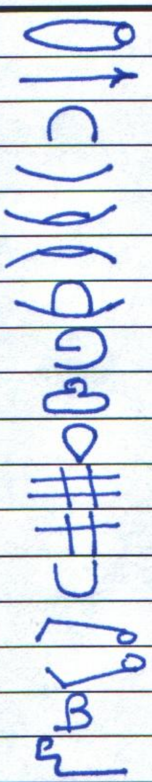
و فعلا كان الحال كذلك حيث قام تايلور بسلسلة من التجارب والأبحاث في هذا الصدد خلص من خلالها إلى صياغة جملة من المبادئ دونها في كتابيه (**إدارة المصنع 1903 ــ ومبادئ الإدارة العلمية 1915**) كأسلوب إدارة علمي بديل عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي كان شائعا في تلك الفترة. فكانت هذه المبادئ بمثابة الدعائم الحقيقية التي أرست عليها نظرية الإدارة العلمية للأفراد، والتي نحددها كالآتي:

3.2.1. اختيار الموارد البشرية: اختيار الموارد سواء منها البشرية بطريقة علمية سليمة:

لما رقي تايلور إلى منصب كبير المهندسين كان يطلب بصور متكررة من الإدارة السماح له بتخفيض أعدادا من العمال كان يرى أنه يمكن الاستغناء عنهم وتعويضهم بعدد أقل وأكثر مهارة وتوفير الأجور التي كانت تمنح لاستخدامها في مجالات. وذلك عن طريق **استخدام طرق دراسة الحركة والزمن لتحديد أحسن طريقة في الأداء**، بتقسيم العمل الواحد إلى مكوناته، أي إلى مجموعة الحركات التي يقتضيها الأداء وتوقيت كل حركة على حدة باستخدام الساعة الميقاتية، وبعد رفع الحركات غير الضرورية والتوقيتات يتم تحديد طريقة الأداء المثلى وزمنه وبالتالي تحديد ما يجب على العامل أن يتبعه من طرق أداء في العملية الإنتاجية، والذي هو حاصل جميع التوقيتات اللازمة لأداء جميع الحركات مضاف إليها فترات الراحة وفترات الأعطال التي لا يمكن تجنبها.

إضافة إلى رأي تايلور وضع **فرانك جيلبرت** أسسا راسخة لدراسة الحركة الحديثة، حيث قام بتحليل طرق العمل ولخصها في خريطة تحليلية للحركات والعمليات بعد أن قسم الحركات إلى سبعة عشرة حركة (شكل1) والتي يرى أن على أساسها يمكن تعديل الخطوات والحركات للوصول إلى أقصى كفاية انتاجية بأقل مجهود ممكن.

شكل (07): حركـــات العمل ورموزهــا كما وضعها فرانك جيلبـــرت



اسم العنصر أو الحركة	الرمـــز
البحث عن الشيء	
اختيار الشيء	
مسك الشيء	
انتقـــال اليد وهي فارغـــة	
انتقـــال اليد وهي محملة	
فض اليد من الشيء الممسكة به	
ابقاء الشيء ممسوكا باليد	
تحديد الوضع المناسب للشيء	
الاستعداد لتحديد الوضع المناسب للشيء	
الفحـــــص	
التجميـــع	
التفتيت أو الفـــك	
الاستعمـــــال	
تأخير لايمكن تفاديه	
تأخير يمكن تفاديه	
وضع خطة العمل	
الراحة من مجهود العمل	

المصدر: حمدي فؤاد علي: المرجع السابق، ص 23

"دراسة الحركة والزمن يطلق عليها حجر الزاوية في الإدارة العلمية لأنها تحدد الحركات الضرورية للعامل للممتاز لكي يؤدي العملية الموكلة إليه في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد، ثم يدرب بقية العمل على هذه الحركات حتى يتقنونها وبالتالي تستبعد الحركات غير الضرورية ويقل الوقت المستخدم في أداء عملية معينة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية"[1]

بهذه الطريقة يتم تحديد الاحتياجات من العمالة عند تايلور، سواء من حيث الكم (العدد) أو من حيث التخصصات المطلوبة، ومجموع المهارات والقدرات العقلية والجسمية التي يجب أن تتوفر في الأشخاص الذين يرشحون للالتحاق بوظائف المؤسسة.

و يؤكد تايلور هنا على ضرورة استعانة الإدارة بالخبراء والمختصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل وطرق الأداء والتوقيتات المناسبة لكل وظيفة، لأن الإداري وحده لا يستطيع أن يقوم لوحده بهذه المهمة لكل الوظائف بما يستلزم الاستعانة بأشخاص لهم خبرة كافية في تخصص الوظيفة المراد تحديد طرق أدائها يساعدونها في تحديد ومعرفة الطريقة المثلى للأداء والوقت الضروري اللازم لذلك، طبعا بمراعاة كل التوقيتات والحركات الضرورية الأخرى والتي ليست بالضرورة تدخل في أداء الوظيفة مباشرة إلا أنها ضرورية لها، وتلك أمور لا يستطيع تحديدها إلا الخبير والمتخصص في ذلك النوع من العمل. أيضا تستعين الإدارة بالخبراء والمختصين في عملية تصنيف الأعمال المتشابهة وفي طريقة تقسيم العمل وفي تحديد المهارات الواجب توفرها في الأفراد، إضافة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية في بعض الأحيان بالتعاون مع المشرفين والإدارة. فتايلور لا يترك مجال للتخمينات الشخصية للإدارة أو لغير الخبراء في المجال الوظيفي وللتجربة الاعتباطية، وإنما يتحرى الدقة المبنية على الدراسة العلمية للأمور ما أمكن

4.2.1. التنميـــة: بالتركيز دوما على فكرة التخصص وتقسيم العمل: وجاء هذا المبدأ من تايلور كرد على الفوضى التي كانت سائدة في الأداء، أين كان العمل يؤدى بصفة جماعية وبشكل غير متخصص، بما لا يمكن من التدقيق في الأداء ولا تحديد المسؤول عن العمل بالضبط، كما أن الإدارة كانت تفرط في كثير من الأحيان بإثقال أعباء العمال بمهام كثيرة قد تكون متباعدة في التخصص أو كثيرة إلى درجة لا يستطيع العامل الواحد أن يؤديها كلها وبالشكل المطلوب، ومرجع ذلك أساس إلى عدم وجود معايير واضحة يقسم على أساسها العمل وفق تخصصات ومؤهلات العمال سواء العملية أو الفيزيقية حتى. إلى أن طرح تايلور هذا المبدأ والذي يقضي بضرورة تقسيم العمل إلى أجزاء ويتم ضم الأجزاء والمهام المتقاربة في وظائف خاصة، من أجل أن تكون هناك فعالية في الأداء عندما تعهد كل وحدة أو جزء لجماعة أو فرد ما يكون قد أخذ تكوينا على ذلك النوع من العمل، مما من شأنه تعظيم الإنتاجية وزيادتها.

---

(1) حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سابق، ص. 7.

و تقسيم العمل عند تايلور يأخذ شكلان:

أولا. تقسيم العمل أفقيا: ويقتصر على تبسيط المهام وتفتيتها حيث تصبح عمليات متتالية ومتعاقبة يكلف كل عامل بجزء منها، وهذا ما يؤدي إلى تحتيم العامل على وجوب احترام وتيرة عمل معينة مما يحقق مستوى إنتاج وإنتاجية محددين.

ثانيا. تقسيم العمل عموديا: يعني أن تصميم العمل والمهام يقوم به أشخاص "أذكياء" أي إطارات وينفذ من طرف العمال، بمعنى أن كل طرف (الإدارة والعمال) يقوم بالعمل الذي يناسبه بدلا من أن يتحمل أحدهما النصيب الأكبر من العمل، حيث تعهد مسؤولية التخطيط إلى الإدارة ومسؤولية التنفيذ إلى العمال، وعلى كل طرف في نفس الوقت أن يدرك أن فائدته الاقتصادية تعتمد على أداء الطرف الآخر وتعاونه معه. ويؤكد **جانت** ذلك بقوله:" أنه على الإدارة أن تتحمل مسؤولية تدريب العمال ورفع مستواهم إلى الحد المطلوب من المهارة والكفاية في أعمالهم"[1]

إن عملية التخصص الناجمة عن عمليات تقسيم العمل، في حاجة دائمة إلى مهارات وقدرات متجددة، الأمر الذي يتطلب تدريبا للأفراد بشكل متواصل لسد تلك الاحتياجات من التخصصات المطلوبة، وأيضا الرفع من كفاءة أداء الأفراد باعتبارها الحل الأوحد والأمثل للرفع من الطاقة الإنتاجية، لذا فأن عمليات التدريب لدى النموذج البيروقراطي عملية مهمة جدا تعتمد على نجاحها عمليات أخرى.

5.2.1.التحفيـــز: استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة والسرعة والمعدل المطلوبين: مما أثار انتباه تايلور أثناء إشرافه على العمال أنهم لا يبدلون أقصى ما لديهم من طاقة في العمل ولابد له من طريقة تجعلهم يتحفزون نحو العمل ففكر وقام بتجربة على أحد العمال استخلص منها انه يمكن تحفيز الفرد على العمل وبذل مجهودات إضافية إذا ما منح له أجر إضافي على كل مجهود إضافي يقوم به أو على كل قطعة إنتاج إضافية ينتجها، فالفرد عنده يتصف بصفة الرشد، بمعنى المحفز الأول له هو الحصول على الحوافز المادية في مقدمتها الأجر فكلما حصل على عائد مادي لقاء أدائه الإضافي كلما حفزه ذلك إلى إعطاء أداء إضافي آخر.

انطلاقا من هذا وضع تايلور نظاما للأجور تشجيعي أطلق عليه اسم النظام التمييزي للدفع بالقطعة، ويعني هذا النظام تحديد معدلين للقطعة أحدهما منخفض والآخر مرتفع، بحيث يدفع المعدل المنخفض إذا لم تتعد إنتاجية العامل المعدل المطلوب (طبعا المحدد من طرف الإدارة وفق دراسات الحركة والزمن) في حين يدفع المعدل المرتفع ليس فقط على الوحدات المنتجة زيادة على المعدل المطلوب وإنما على جميع الوحدات المنتجة إذا فاقت الإنتاجية المعدل المطلوب. فعلي سبيل المثال إذا كان معدل الإنتاج المطلوب هو ثلاثة وحدات وكان معدل أجر القطعة المنخفضة هو 50 دينارا

---

[1] حمدي فؤاد علي: مرجع سابق، ص.25.

والمعدل لتشجيعي هو 60 دينارا، فإن العامل الذي ينتج ثلاث وحدات فقط يتقاضى أجرا إجماليا قدره 150 دينارا، أي يدفع له معدل الآجر المنخفض والذي هو هنا 50 دينارا للوحدة وهو أنتج ثلاثة بمعنى (50 x 3= 150 دينارا)، أما إذا ارتفعت إنتاجية العامل إلى أربع وحدات مثلا فإنه يتقاضى أجر إجماليا قدره 240 دينارا، لأنه يدفع له بمعدل الأجر المرتفع لأنه أنجز 4 وحدات أي اكبر من المعدل لمطلوب وهو 3 فيحسب أجره بهذا الشكل (60 x 4= 240 دينارا) أي بزيادة في الأجر عن الأول بحوالي 60%.[1]

من هنا يتضح أن تايلور يربط الأجر ربطا كاملا بعدد الوحدات المنتجة وهو أمر مجحف في حق العامل نوعا ما. فرأي جانت هنا كان مختلفا قليلا حيث يعتمد على تقديم المكافآت للعمال الذين ينتجون اكثر من المعدل المطلوب، في حين يحصل العامل الذي ينتج أقل من المعدل المطلوب على أجر يومه العادي، يعني أن جانت يعطي ضمانا ماديا للعامل بالرغم من مستوى الإنتاج على خلاف تايلور الذي يعتمد أساس على كمية الإنتاج. ومساهمة جانت هاته، جعلت البعض يعتبرون بأن "جانت بأسلوبه هذا يعد أحد الأوائل الذين اهتموا بالعوامل الإنسانية والنفسية غير المادية بالنسبة للعامل وإمكانيات تقديمها كحوافز للإنتاج واضعا بذلك أحد الأسس الأولى للعلاقات الإنسانية ودراسة السلوك الإنساني في المؤسسة"[2] لأن طريقة جانت تحمل في طياتها اهتماما بالعامل وبقدراته الشخصية وظروفه اللتان قد لا تساعدانه دوما لأداء عمله بالمعدل المطلوب. هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن نظام جانت هذا قد يخلق نوعا من الاطمئنان للعامل والوفاء اتجاه الإدارة والعمل ما يجعله يقبل على العمل أكثر مما ينفر منه.

و عموما في هذه النظرية التعامل مع المشكلات التي تنشأ من خلال العملية الإنتاجية والتي تواجه الإدارة مباشرة أصبح أكثر تنظيما ومنهجية، يبنى أساسا على طريقة علمية منظمة بعيدة عن حالات الارتجال والتخمين التي كانت سائدة فيما قبل، والتي أصبحت لا تجدي نفعا مع تطور العملية الإنتاجية والتقدم التكنولوجي.

لقد أراد تايلور من خلال تفكيره هذا أن يقضي على صور الإسراف والتبذير في الموارد سواء منها المادية أو البشرية التي كانت سائدة في المصنع، من خلال عقلنته ــ إن صح القول ــ لاستعمال هذه الموارد بتنظيمها بأسلوب علمي، هذا الأسلوب الذي يقتضي ضرورة دراسة الاحتياجات الضرورية سواء منها من الوسائل المادية أو البشرية لكل وظيفة دراسة علمية دقيقة تمكن من تحديد الضروري واللازم للعمل كما ونوعا، واستبعاد كل ما هو غير ضروري أو غير فعال. " فقد كان تايلور يدرس طبيعة وإمكانيات العامل قبل تعيينه في العمل"[3]، ويتابعه حتى بعد

---

[1] حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع الفني، مصر 1998، ص.11.
[2] حمدي فؤاد علي: مرجع سابق، ص، ص.25، 24.
[3] حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سابق، ص. 61.

تعيينه فإذا أثبت عدم قدرته ليس على العمل في حد ذاته وإنما في الوصول إلى معدل الإنتاج المحدد من الإدارة فإنه يفصل بحجة عدم ملاءمته للوظيفة، متجاهلا تماما لما بين الأفراد من فروق.

و لقد كان تايلور يعتقد أنه إذا ارتبطت الجزاءات المادية بمجهود العامل فإن هذا الأخير سيصل بأدائه إلى أعلى مستوى تمكنه من قدراته البدنية، بمعنى أنه في الوقت الذي يتعلم فيه العامل أفضل الطرق لأداء العمل وعندما يكون أجره متصل بإنتاجيته (يحصل على أجر يعادل مستوى مجهوده وأدائه في العمل) فإنه سوف يكون متحفزا ومستعدا للإنتاج بأقصى قدراته الفيزيقية الممكنة.

بهذا الشكل نجد أن تايلور قد تجاهل الجانب الآدمي والإنساني في الفرد العامل داخل التنظيم معتبرا إياه كالآلة يجب النظر إليه فقط من منظور اقتصادي يقوم على أساس استغلال أقصى طاقة فيزيقية ممكنه لدية، إلى درجة أن تايلور وأتباعه من المهندسين الصناعيين (بتطبيق مبدأ دراسة الحركة والزمن) حاولوا أن يخلقوا جوا من التضامن بين الآلة والعنصر البشري داخل مجال العمل.

ففكرة الرجل الاقتصادي كانت هي مبدأه (تايلور) ــ ومبدأ النظرية في نفس الوقت ــ الذي تنطلق منه في إدارة العناصر البشرية والتعامل معها معتبر أن المصنع نظام مغلق لا يتبادل التأثير والتأثر مع البيئة المحيطة به.

و إذا ما نظرنا إلى الإدارة العلمية من منظور المساهمات التي جاءت في تلك الفترة الزمنية، نجد أنها أول مساهمة جدية في مجال تنظيم الإدارة وإضفاء صفة العلمية على نشاطاتها وهي محاولة جديرة بالاحترام لما لها من أهمية كبيرة في تطور الفكر الإداري عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا، فهي بحق أول تغيير يحدث في مجال طرق إدارة الأفراد ــ على رأي الدكتورة راوية محمد حسن في كتابها إدارة الموارد البشريـــةــ لأنها غيرت المفاهيم والطرق والأساليب التي كانت سائدة والتي اعتمدت على الصدفة والتخمين الشخصي للأفراد والعشوائية في الأداء والجهل بمستوى إنتاجية الأفراد وطرق الحث على العمل بأقصى جهد ــ إلى طرق أكثر تطورا وحداثة تعتمد أساسا على الأسلوب العلمي "فبدلا من استخدام أساليب التهديد والتخويف، اتخذ تايلور وأتباعه فرانك ولليان جيلبرت وهنري جانت مدخل علميا وموضوعيا للإدارة."[1]

ويمكن استشفاف وظيفة ما كان يسمى بقسم إدارة الموظفين أو إدارة الأفراد آنذاك لدى هذه النظرية" في القيام بالمسؤوليات التالية: الاستقطاب، الاختيار، التدريب، والأمن والصحة"*[2]مع التركيز بطبيعة الحال على تطبيق مبادئ وأساليب الإدارة العلمية، بحيث نجد أن مسؤولي إدارة الأفراد في تلك الفترة كل مجهوداتهم كانت مركزة على دراسة الحركة والزمن ودراسات الإجهاد وتحليل العمل مع تحديد وتخصيص المهام والاهتمام ببرامج الأجور التشجيعية.

---

(1) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص16.

(2) المرجع نفسه، ص16.

* وهي وظائف تقليدية إذا ما قورنت بالمهام الحديثة المنوطة بهذا القسم في المؤسسات المعاصرة.

و ما يلفت النظر أنه في هذه الفترة بدأت أقسام الأفراد تدعم ببرامج جديدة من نوعها آنذاك كالمساعدات الاجتماعية(الشحيحة طبعا) التي وجهت لحاجة العمال كالإجازات والصحة النفسية وتقديم القروض وتدريب الأفراد والمشروعات الإسكانية وخطط التأمين وبرامج الترفيه[1] ما لم يكن معتادا في الأنظمة السابقة للعمل ويعد نقلة ايجابية ملحوظة في مجال إدارة الموارد البشرية تسجل لصالح الإدارة العلمية برغم ما وجه إليها من انتقادات فيما بعد.

لقد حقق تطبيق مبادئ الإدارة العلمية نجاحا كبيرا للمؤسسات وساعدها على بلوغ مستويات عالية من الإنتاج والإنتاجية سمحت ببلوغ مستويات ربح طائلة، إلا أن مبدئها الدكتاتوري (كما يسميه الدكتور حسن عبد الحميد رشوان) في معاملة الأفراد وتصميمها على وجوب وضع سلطة اتخاذ القرارات ووضع الأنظمة في يد الإدارة وحدها دون إشراك العمال، واعتقادها السائد بأن الأفراد سلبيين تقتصر وظيفتهم على الانصياع للأوامر والتعليمات التي تأتيهم من الإدارة دون الحق في المبادأة أو إبداء الرأي وغيرها من الأمور التي سبق ذكرها، كلها سلبيات سارعت في أفول نجم هذه النظرية أو الحركة مع مطلع العشرينات، فاسحةً المجال أمام ظهور حركات ونظريات جديدة انطلقت في الأساس من أفكارها، فهذه الحركات الجديدة لم تقم على أنقاض الإدارة العلمية بحيث لم تلغ كل ما جاءت به من مساهمات وإنما ركزت على جوانب خفية لم توليها الإدارة العلمية بروادها اهتماما بالغا فكانت أكثر شمولية من سابقتها فقط.

3.1. نظرية التقسيم الإداري:

ظهرت نظرية التقسيم الإداري أو التكوين الإداري أو حتى التدبير الإداري كما يشاء تسميتها البعض، كفكرة ملازمة للنظرية العلمية ومتزامنة معها، ففي حين كانت الأولى (النظرية العلمية) تنتشر وتتبلور أفكارها في الولايات المتحدة الأمريكية على يد روادها الأوائل أمثال فريديريك تايلور وفرانك ولليان جيلبرت واميرسون وغيرهم، كانت أفكار نظرية التقسيم الإداري تتبلور وتنمو وتتوضح في فرنسا على يد مجموعة من الرواد ــ على غرار الأولى ــ في مقدمتهم **هنري فايول Henri Fyol(1841–1925)** و**لوثر جولي Luther Gulick (1892–1993)** و**موني James David Mooney (1884–1957) ورايللي Alan C. Riley** و**ليندال إرويك Lyndall Fownes Urwick(1891–1983) وهالدين وأولفر شيلدون Oliver Sheldon(1894-1951)** وغيرهم.

لقد انطلقت هذه النظرية من نفس منطلق النظرية العلمية في الاهتمام بالأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها من أجل رفع كفاءة العمال، بتركيزها دائما على الخصائص الفيزيولوجية للأفراد، إلا أنها اختلفت في مجال التطبيق، ففي الوقت الذي كانت النظرية العلمية تهتم بالأساليب التي تمكن الإدارة أن تستخدمها لرفع كفاءة الأداء على مستوى عمالة الإنتاج (أي الأقسام الدنيا)

[1] راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص17.

ركزت نظرية التقسيم الإداري على مستوى الإدارة العليا، واعتبرت الإدارة "بوصفها عملية ونشاط يتكون من عناصر تنطبق على كافة المجهودات البشرية"[1]

و يتبلور عموما نموذج هذه النظرية في الخطوات التالية:

1. تحديد هدف التنظيم.
2. استدعاء الأعمال والأنشطة التي تحقق الهدف.
3. تجميع الأعمال والأنشطة المتجانسة أو المتكاملة في وظائف.
4. تجميع الوظائف المتجانسة أو المتكاملة في أقسام.
5. تجميع الأقسام المتجانسة أو المتكاملة في إدارات.[2]

و ينظر نموذج التكوين الإداري إلى القسم أو الإدارة باعتبارها مجموعة من الأنشطة ينبغي إعادة توزيعها على الأفراد العمال بالقسم أو الإدارة.

و قد اتفق أصحاب هذا الاتجاه على أربعة مبادئ لنظريتهم هي:

1. **الوظيفة**: لأن الوظائف داخل التنظيمات مختلفة ولا تتشابه برزت الحاجة إلى التخصصات الوظيفية حسب وظيفة الأعضاء أنفسهم.

2. **العملية**: حيث تتحدد العملية وتمييزها للعمال ولنطاق المشاركة والمعرفة بالتطبيقات العملية التي تستخدم العديد من الإجراءات والمهارات المتشابهة.

3. **التخصص وتقسيم العمل**: وهو مبدأ تنادي به هذه النظرية على غرار سابقاتها، ومعناه تكليف الفرد بأداء عمل أو تخصص واحد فقط، فالمتخصص يحسن الأداء ويكسب المهارة، ويعمل على ترتيب وتنسيق الأعضاء أحسن من غيره.

4. **تنفيذ المهام**: حيث تؤدي التخصصات الداخلية إلى العمل أو تحقيق الأهداف العامة للتنظيمات وارتفاع معدلات الانجاز لدى أعضائه ككل.[3]

و انطلاقا من هذه المبادئ حددت النظرية وظائف الإدارة في مجموعة وظائف أساسية هي:

1) **التخطيط**: ومعناه تحديد الأهداف والسياسات الخاصة بكل الأنشطة.
2) **التنظيم**: ومعناه تنظيم الأنشطة ذات العلاقة بترتيب وتنسيق الموارد المختلفة.
3) **التوجيه**: ويعني توجيه المرؤوسين والعمال في المنظمة.
4) **التنسيق**: ويعني التنسيق بين الجهود لتحقيق الهدف العام للمنظمة.
5) **الرقابة**: وتتضمن التأكد من تناسق جهود العمال ومن أن العمل يسير وفق الخطة المحددة.

---

(1) محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 141

(2) حسين عبد الحميد رشوان: مرجع سابق، ص 63

(3) المرجع نفسه، ص، ص.64، 63.

6) **التوظيف:** وهو مبدأ أضافه **جوليك** وأعطاه أهمية بالغة كوظيفة حساسة تقوم بها الإدارة ويتضمن جلب الأفراد المناسبين الذين تتوفر فيهم الخصائص والمواصفات المطلوبة واختيار أنسبهم للوظائف المراد التعيين بها.
7) **التقرير:** وفحواه تسجيل سير العمل وتقدمه ومشكلاته ومعايير أدائه وإبلاغ الإدارة بالمعلومات اللازمة عن كل ذلك.

و لتوضيح النظرية أكثر لفهمها نسترسل مع مساهمات أهم روادها:

1.3.1. هنـــري فايول:

يعتبر الفرنسي هنري فايول الرائد الأول لهذه النظرية بوصفه أول من كتب عن نظرية الإدارة التنظيمية التي تهتم بالأعمال الإدارية من ناحية وصف وتحليل الوظائف وسرد مبادئ التنظيم.

لقد بدأ فايول من نفس منطلق النظرية العلمية في اهتمامه بمظاهر الأداء المادي للعمال (لا الإنساني) مع تبنيه كذلك لمبدأ المؤسسة نسق مغلق، لكن اختلف عنها في مجال التركيز. ففي حين ارتكزت التايلورية على دراسة الإدارة المباشرة (كما ذكرناه أعلاه) ركزت أبحاث هنري فايول طبعا على دراسة الإدارة العليا والاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية، ثم تدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية التنفيذية الأخرى. كما ركزت أبحاثه في الاهتمام بدراسة الجهاز الإداري للمؤسسة على العمليات الداخلية التي تتم بداخل الجهاز، أي على الأداء الفسيولوجي، مهملة في ذلك الأبعاد الإنسانية في عملية البحث عن تحقيق الكفاءة، وهو يتفق في هذا الرأي مع تايلور فقط يختلف عنه في مجال التطبيق، ففي حين يطبقه تايلور على المستوى الإنتاجي يطبقه فايول على المستوى الإداري، مع بقاء المبدأ نفسه.

إن نظرة فايول الإدارية المحضة والتي تميز بها عن تايلور تعود إلى فروقات التكوين التي تلقاه كلاهما، فتايلور بدأ حياته كعامل صناعي وترقى ليصبح مشرفا على العمال ومهندسا في مجال الميكانيك، أي بدأ من أسفل التنظيم، بينما فايول فالعكس تماما، بدأ حياته كمهندس متخرج شغل مناصب إدارية عالية ولمدة طويلة، "تذكر منها منصب المدير العام لمدة ثلاثين سنة (1919-1888) لمجموعة شركات التعدين المعروفة باسم(شركة كومنتري) الفرنسية"[1] أي بدأن من أعلى التنظيم. في كلتا الحالتين كان لواقع وممارسة الباحثين تأثير كبير على مبادئهما في نظرياتهما. ولعل هذا ما يفسر النزعة الإدارية والاهتمام بالإدارة العليا الغالب عند فايول.

إن أهم أراء فايول حول هذه النظرية ومبادئها عرضها في كتابه الموسوم الإدارة العامة والصناعية Administration Industrielle et générale الذي أصدره عام 1916، بعد سلسلة من البحوث الصغيرة التي طرح فيها أفكاره في المؤتمرات الهندسية ما بين عامي 1900و 1908.

(1) لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر ص 54.

من بين أهم ما طرحه فايول في مساهمته أنه حدد مجموعة أنشطة للمشروع الصناعي حددها بستة أنشطة رئيسية من بينها النشاط الإداري، ورأى أن هذه الأنشطة مشتركة بين جميع التنظيمات مهما كانت درجة تعقيدها ومهما كان حجمها صغيرا أم كبيرا، فكل مشروع عند فايول لابد وأن يحتوي على هذه الأنشطة التي يجب ــ حسبه دائما ــ أن يتولاها أفراد أكفاء قادرين على القيام بها. هذه الأنشطة هي:

1) **الأنشطة الفنية أو التقنية** ويقصد بها الإنتاج، التصنيع، التحويل...
2) **الأنشطة التجارية:** ويقصد بها الأنشطة الخاصة بالشراء والبيع والتبادل. ..
3) **الأنشطة المالية:** وفحواها البحث علن رؤوس الأموال وأفضل طرق استخدامها.
4) **الأنشطة الأمنية:** وتقصد بها النشاط الخاص بحماية الأشخاص وممتلكات المشروع.
5) **الأنشطة المحاسبية:** ويقصد بها الأنشطة الخاصة بالجرد وحسابات الخسائر والأرباح والتكاليف.
6) **النشاط الإداري:** ويقصد به النشاط الخاص بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.[(1)]

يرى فايول بعد تحديده هذه الأنشطة وحتى يكون العمل متكاملا بضرورة أن يتولاها أفراد أكفاء قادرين على القيام بها، فهو ينص في هذا الصدد على ضرورة أن يكون لكل الأفراد من الموظفين في المنظمات، سواء كانوا كبارا أم صغارا قدر كاف من المعلومات الخاصة بوظائفهم المختلفة، هذا القدر الذي تختلف نسبته ونوعيته من وظيفة لأخرى، "فرئيس القسم في نظر فايول مثلا يجب أن تتساوى لديه الأهمية النسبية للقدرة الفنية والأهمية النسبية للقدرة الإدارية، وهو يقدر الأهمية النسبية لكل منهما بــ: 30 %، بينما المدير يجب أن تكون الأهمية النسبية للقدرة الإدارية أكبر نوعا ما من الأخرى، حيث يقدرها بحوالي :40% والأهمية الفنية 15 % "[(2)].

و الجدول الموالي يوضح الأهمية النسبية للقدرات اللازمة للموظفين في مختلف المنظمات الصناعية كما حددها فايول:

الجدول رقم (05): الأهمية النسبية للقدرات اللازمة للموظفين في مختلف المنظمات

القدرات / أنواع الوظيفة	إدارية %	فنية %	تجارية %	مالية %	تأمينية %	محاسبة %	المجموع الكلي%
عامل	5	85	–	–	5	5	100
مراقب	25	45	5	–	10	15	100
رئيس قسم	30	30	5	5	10	20	100
مديــــــر	40	15	15	10	10	10	100
منظمة فردية	15	40	20	10	5	10	100
منظمة صغيرة	25	40	15	10	10	10	100
منظمة متوسطة	30	30	15	10	10	10	100
منظمة كبيرة جدا	50	10	10	10	10	10	100

المصدر: الهاشمي لوكيا: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 54

(1) هيثم هاشم: مبادئ الإدارة، ط2، مطبعة طربين، دمشق، 1978، ص101.
(2) الهاشمي لوكيا :السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 56

يتضح من الجدول أن أكثر قدرة يجب أن يتحلى بها العامل هي القدرات الفنية، بحكم طبيعة الأنشطة الذي يؤديها والتي في معظمها أنشطة فنية. والقدرات الفنية تتناقص كلما اتجهنا صعودا في سلم الوظائف لاختلاف أنشطة الوظائف الأخرى والتي يتناقص فيها الجانب الفني كلما اتجهنا صعودا بمعنى تستبدل الأنشطة الفنية بأنشطة أخرى تظهر أهميتها باختلاف الوظائف والمهام، ما يؤدي إلى ارتفاع نسبية قدرات أخرى على حساب القدرات الفنية.

بينما العكس بالنسبة للقدرات الإدارية فهي تتزايد كلما اتجهنا صعودا بحكم ارتفاع نسب وحجم المسؤوليات الذي يزداد معه حجم الإلمام بمختلف الوظائف بالمشروع وبالتالي ترتفع معه نسبية القدرات الإدارية. ونفس الشيء بالنسبة لحجم المنظمات حيت كلما صغر حجم المنظمة تناقصت القدرات الإدارية في مقابل القدرات الفنية، وكلما كبر حجم المنظمات تزايدت القدرات الفنية في مقابل الفنية.

أما القدرات الأخرى المتبقية فنسبها تختلف من مستوى لأخر حسب مستوى الوظيفة ونوعيتها وحجم المنظمات.

2.3.1. مبادئ الإدارة عند فايول:

حدد فايول أربعة عشرا مبدءا يرى بأنها مفتاح نجاح أي إدارة، وقبل أن نتطرق إليها نشير إلى أن فايول في تحديده لهذه المبادئ الإدارية لم يطالب بتطبيقها تطبيقا أعمى و" إنما يرى أن التطبيق السليم يعتمد أساسا على الخبرة والقدرة على الإستنساب، إذ من النادر كما يرى فايول أن تطبق هذه المبادئ مرتين على ظرفين متشابهين، وإنما تطبيقها ينبغي أن يأخذ بعين الاعتبار الظروف والعوامل المتغيرة التي تحيط بالإدارة"[1]

على أساس هذا كان تفضيل فايول لكلمة مبادئ على كلمة قواعد، لأنه يعي أن المسألة نسبية في التطبيق الفعلي، لأن الجامعات الإنسانية والقدرات تختلف.

جاءت مبادئ الإدارة عند فايول كالآتي:

1) **مبدأ التخصص وتقسيم العمل***: ويعني ذلك تقسيم العمل بين الأفراد والجماعات في التنظيم من أجل حصر الجهود والاهتمامات في حدود ضيقة وتطال أيضا كافة أجزاء العمل، الأمر الذي يساعد المنظمة على تحقيق زيادة في الكفاءة الإنتاجية وتحسين الإنتاج في مقابل خفض التكاليف. ويطبق فايول هذا المبدأ على كل أنواع العمل سواء كانت أعمالا إدارية أم فنية.

2) **مبدأ السلطة والمسؤولية:** السلطة عند فايول هي الحق في إعطاء الأوامر التي تفرض الطاعة، وهي مزيج بين سلطة رسمية للمدير يستمدها من مركزه وبين سلطة شخصية مستمدة من الصفات الشخصية للمدير التي يتمتع بها كالذكاء والخبرة. أما المسؤولية فهي المهام

(1) ابراهيم الغمري: الإدارة، ط3، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1982، ص37.

* وهو مبدأ يشترك فيه مع تايلور.

والواجبات التي تسند للإداري عند إسناد العمل إليه وفي رأيه المسؤولية تتبع من السلطة وتتشق عنها، أي أنها النتيجة الطبيعية للسلطة. وهنا يقر فايول بضرورة تساوي المسؤولية مع السلطة بتحديد درجة المسؤولية ثم منح أو تخويل السلطة المناسبة لصاحبها.

3) **مبدأ النظام والانضباط:** وهو في رأي فايول احترام للاتفاقيات المعقودة بين الأطراف المختلفة وعدم الإخلال بالأوامر والنظم، التي وافقوا عليها أثناء توقيع عقود العمل، وهذا المبدأ في نظر فايول يكون جيدا فقط إذا وجد رؤساء قديرين على جميع المستويات.

4) **مبدأ وحدة الأمر:** ومفاده أن يتلقى الفرد العامل أوامره من رئيس واحد بدلا من عدة رؤساء حتى يتجنب بذل مجهودات كبيرة في سبيل فك نزاعات كبيرة قد تنشأ بين الأقسام والإدارات والأفراد في حالة كان هناك عدة رؤساء. هذا المبدأ يتعارض مع مبدأ تايلور الخاص بالمراقبة الوظيفية.

5) **مبدأ وحدة التوجيه:** بمعنى أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بهدف واحد. والفرق بين وحدة التوجيه ووحدة الأمر يكمن في أن الأول يتعلق بالتنظيم الإداري، بينما الثاني فيتعلق بالأفراد العاملين.

6) **مبدأ خضوع المصلحة الشخصية (الفردية) إلى المصلحة العامة:** بمعنى تجاوز المصلحة الشخصية لصالح المنفعة الجماعية، فعندما تتعارض المصلحة الشخصية للفرد العامل مع المصلحة العامة للمنظمة يجب التوفيق بينهما على أساس خضوع المصلحة الشخصية لمصلحة المنظمة أو المصلحة العامة." والوسيلة التي يتحقق بها ذلك هي العدالة والقدوة الحسنة من جانب المشرفين، والاتفاقات العادلة كلما أمكن، والإشراف المستثمر".[1]

7) **مبدأ المكافأة والتعويض:** وتعني تعويض الأفراد على أساس الخدمات التي يؤدونها وفقا لتقييم عادل ومنطقي وسليم للأعمال، بما يحقق رضا العمال عن العمل وأصحابه.

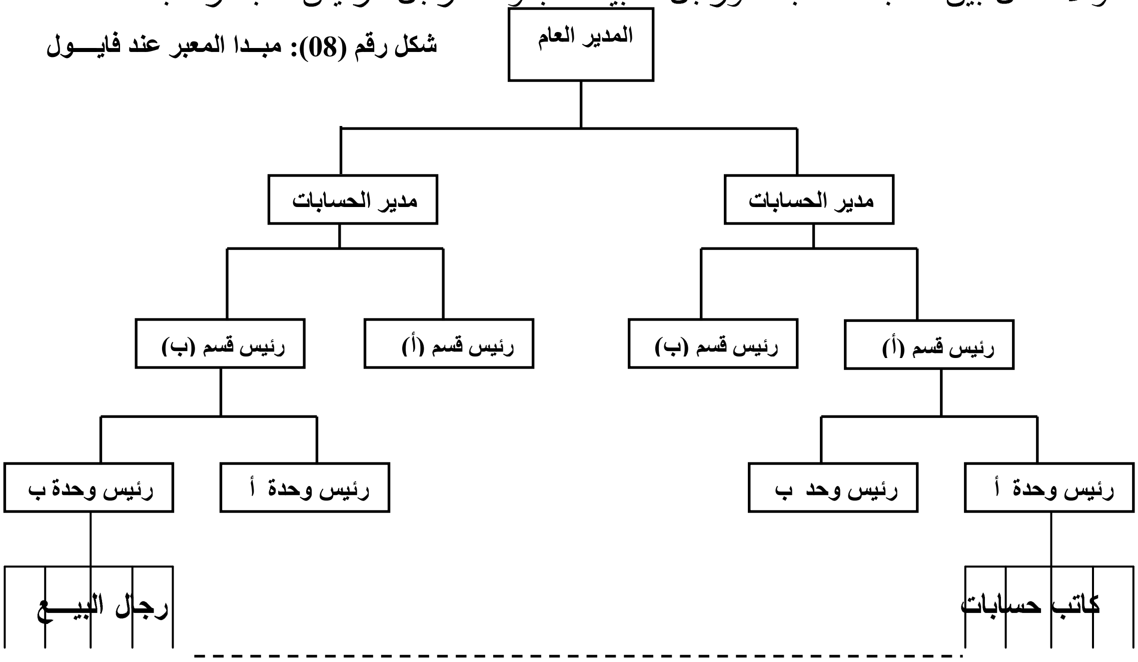
8) **مبدأ المركزية:** وفحواه تركيز السلطة في يد شخص واحد ومنه يتم التفويض إلى الآخرين. ويرى فايول أن مسألة المركزية واللامركزية هي مسألة نسبية، وأن المشكلة هي الوصول إلى الدرجة الثانية منها، فدرجة المركزية يجب أن تختلف باختلاف المواقف.[2]

9) **مبدأ تدرج السلطة:** والمقصود به انسياب السلطة من أعلى الهرم الإداري إلى أسفله مع انخفاض حجمها كلما اتجهنا نزولا. لكن واجه فايول مشكلة في عملية الاتصال ناجمة عن تطبيق تدرج السلطة ومبدأ وحدة الأمر، اللذان من شأنها في بعض الأحيان التأثير على عملية انسياب المعلومات، فمثلا لو أراد أحد كتبة قسم المحاسبة التعامل مع والاتصال بأحد رجال البيع، فمن الواجب تطبيقا للمبدئين السابقين أن يبحث عن رئيس مشترك للاثنين، وهذا الرئيس

[1] الهاشمي لوكيا: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 59
[2] علي الشرقاوي: إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، بدون تاريخ، ص 64

المشترك لن يكون رئيس القسم أو حتى مدير الحسابات أو مدير المبيعات، وإنما سيكون المدير العام (كما يتضح في الشكل. ...)، وهذا سيخلق عناء وجهدا غير ضروري لمختلف الأطراف الإدارية، لهذا ابتدع فايول مبدأ المعبر Gangplank في الإدارة ليعبر عن إمكانية العبور والاتصال بين كاتب الحسابات ورجل المبيعات بموافقة رجل الرئيس المباشر طبعا.

شكل رقم (08): مبـدا المعبر عند فايـــول



المصدر: حمدي فؤاد علي: المرجع السابق، ص 36

10) **مبدأ الترتيب:** وفحواه أن كل مجموعة من الأشخاص والمعدات المخصصة للقيام بعمل معين يجب أن توضع في نفس الموقع داخل المنظمة من أجل تحقيق الكفاءة والتنسيق. ويقترح فايول أقسام الترتيب إلى:

- **ترتيب مادي:** ويشمل ترتيب الأجهزة والمواد والمعدات. .. الخ
- **ترتيب اجتماعي:** ويشمل تنظيم العلاقات الإدارية بين العاملين في المنشأة، ويقصد به بشكل عام، أن يكون هناك مكان معين لكل شيء (أو شخص) و/أو يوضع كل شخص (أو شيء) في مكانه الخاص به.

11) **مبدأ المساواة والعدل في المعاملـــة:** ويتضمن عدم تحيز الرؤساء في معاملتهم للمرؤوسين بتطبيق جميع القواعد والأنظمة على أساس من المساواة والعدالة بين جميع العاملين من أجل الحصول على ولائهم وتفانيهم.

12) **مبدأ الاستقرار أو الثبات في العمل:** ويعني توثيق العلاقة بين العاملين والإدارة ومحاولة هذه الأخيرة الحفاظ على استمرار واستقرار الطاقات والمهارات والكفاءات البشرية ما أمكن في

أعمالهم حتى لا يتم فقدانهم باعتبارهم ثروة المنظمة وفقدانهم قد يلحق ضرار كبيرا بها، لذا وجب الاعتناء بهم لأطول مدة بمنحهم أجورا مرضية وظروف عمل مواتية.

13) **مبدأ المبادأة:** أي تشجيع الأفراد على المبادأة أو المبادرة بطرح وتقديم أفكارهم خلال تطبيق وتنفيذ المخططات. المبادأة بالنسبة لفايول هي التفكير في الخطة وتنفيذها.

14) **مبدأ التعاون أو الروح الجماعية:** وتعني توحيد الجهود والعمل الجماعي، وسيادة روح الفريق عن طريق تبني سياسة وحدة الأمر وسياسة الاتصالات الشفوية بدلا من الاتصالات الكتابية.(1)

إن هذه المبادئ الأربعة عشرة التي طرحها فايول؛ تحتوي على جوانب مهمة جدا تخص مجال إدارة الأفراد والسلوك والعلاقات داخل المنظمة وتوضيح مفصل لدور القيادات الإدارية اتجاه الأفراد، خاصة مبدأ المساواة والعدل والتعاون وأهمية الاتصال المباشر بالأفراد العاملين وتشجيع روح المبادأة لديهم ومبدأ تدرج وتنظيم السلطة.

من هذه المبادئ الأربعة عشرة حدد فايول عناصر الإدارة في خمسة عناصر هي:

التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة، كما حدد جملة السمات الشخصية والإدارية التي يجب أن تتوافر في الأفراد الذين يعملون بالمشروع، أهمها:

- سمات جسمية: كالصحة والقوة والنشاط
- سمات عقلية: كالقدرة على الفهم والتعلم والحكمة والتكيف مع ظروف بيئة العمل.
- سمات أخلاقية: كالقدرة على تحمل المسؤولية والحزم والإخلاص والثقة بالنفس.
- أن يكون لديه إدارتك بمجريات الأمور والمشكلات العامة: بمعنى أن يكون واسع الاطلاع وعلى جانب كبير من الثقة العامة، وعلى دراية خاصة بكل ما يحيط بالمنظمة من ظروف وعلاقات عمل.(2)

3.3.1. إدارة الموارد البشرية في نظرية التقسيم الإداري:

من كل ما تقدم من عرض مسهب لأهم ما جاءت به نظرية التقسيم الإداري ــ يمكن أن نستشف بوضوح ملامح إدارة الموارد البشرية في هذه النظرية والوظائف المنوطة بها، فكما ورد في النظرية تجمع الأنشطة والمهام المتعلقة بكل فرع من الفروع في أقسام معينة، ما ينطبق أيضا على الأنشطة الخاصة بالأفراد التي تجمع بدورها بالضرورة في قسم واحد ــ انطلاقا من هذا المبدأ ــ تكون مهمته متعلقة بكل شؤون الموارد البشرية (الأفراد) الموجودين داخل التنظيم. هذا القسم الذي يخضع ويقوم بجميع الأعباء الإدارية التي يخضع ويقوم لها وبها الأقسام الإدارية الأخرى، فمعنى أن قسم إدارة الموارد البشرية (أو قسم إدارة شؤون الموظفين كما كان يطلق عليه آنذاك) أصبح

(1) حمدي فؤاد علي :مرجع سابق، ص.38.
(2) الهاشمي لوكيا: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 63

يخطط وينظم ويوجه ويراقب كل أفراده، من أجل سير عمله على أكمل وجه*؛ أي أن وظيفة إدارة الأفراد كوظيفة إدارية، أصبحت أكثر تنظيما مع هذه النظرية.

هذا عن قسم إدارة الأفراد كهيئة، أما لتوضيح مدى اهتمام هذه النظرية بالموارد البشرية كعنصر فعال داخل التنظيم، نطرح بعض ما نصت عليه بخصوص هذا الشأن، بغية الوقوف على أهم ما أفادت به، حيث نجد بالإضافة إلى المبادئ المهمة والقيِّمة التي طرحها هنري فايول في خصوص مبادئ التعامل مع الأفراد، ما طرحه جوليك في خصوص حرصه على ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين للعمل بطريقة علمية؛ يتم من خلالها تقدير أحسنهم وأنسبهم ممن تتوفر لديهم القدرات والمواصفات المطلوبة لتأدية الوظائف الشاغرة التي يرشحون لشغلها، بمعنى أن عملية التوظيف غير المخطط أو غير المبني على أساس علمي صحيح، أو بالأحرى المبني على أساس عدم معرفة المسبقة بخصائص الوظيفة المرشح لشغلها(أو المراد التوظيف لها)، أصبح غير مقبولا ولا معمولا به؛ لأن مبدأ التخصص وتقسيم العمل يفرض اختبار قدرات المرشحين ومدى ملاءمتها لصفات الوظيفة المرشح لها قبل أن تتم عملية الاختيار النهائي.

والنظرية كذلك أثناء دراستها للمستويات الإدارية العليا ركزت على مفهوم التدريب كمفهوم أساسي في تنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتهم، فأعمال هنري فايول ركزت على الخبرة العلمية والقدرات الفنية للعامل والتي تماثل نفس النسبة والأهمية لقدرة الإدارة لدى فئة المديرين، حيث يتم الحرص على التأكد من أن كل من العمال والمديرين يحتاجون بصورة مستمرة لتعزيز هذه القدرات سواء أكانت فنية أو إدارية، وذلك عن طريق التعلم والتدريب المستمر وفقا لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل دائما، فكلما كان الأفراد مدربين أكثر على أداء وظائفهم كلما ساهم ذلك في ثباتهم أو استقرارهم في وظائفهم، وكلما وفر على الإدارة التكاليف التي يمكن أن تنجم عن التغيير وسوء الأداء. كما من شأن التدريب المستمر للأفراد من أن ينمي لديهم روح الإبداع والابتكار وبالتالي المبادأة المستمرة.

و فيما يخص عملية المحافظة وتحفيز الأفراد فإن النظرية على غرار مميزات النظرية الكلاسيكية التي تنتمي إليها، تتبنى مبدأ الرجل الاقتصادي وبالتالي ترتكز في تحفيزها للأفراد على الحوافز المادية وفي مقدمتها الأجر الذي يحدد مقداره هنا (في هذه النظرية) على أساس جملة من المتغيرات أهمها:

- مدى ارتفاع نفقات المعيشة للعاملين.
- مدى ندرة أو توفر اليد العاملة.
- المركز المالي للمشروع.
- القيمة الذاتية للعامل نفسه.

* عمل قسم شؤون الموظفين خاص فقط بإدارة شؤون الموارد البشرية العاملة بالتنظيم

هذا بشرط أن يناسب المجهودات المبذولة؛ بحيث لا يكون مغاليا فيه بشكل يتجاوز الحدود أو العكس. وتعتبر النظرية الأجر والحوافز العامة السبيل الوحيد الذي يدفع العمال للعطاء أكثر، وأيضا الطريقة المثلى، إضافة إلى تعاون الإدارة؛ اللتان تحافظان على استقرار العمال وعدم تركهم لوظائفهم.

أيضا من بين أبرز مساهمات هذه النظرية في مجال إدارة الأفراد، تركيزها على الإشراف المباشرة كوسيلة فعالة في تسيير الأفراد وتنمية قدراتهم، حيث (كما تنص النظرية) كلما كان نطاق الإشراف ضيق كلما أدى ذلك إلى زيادة الكفاءة الإدارية، وكلما تحسنت نوعية العمل وأداؤه، لأن نطاق الإشراف الضيق من شأنه أن يساعد على إنقاص عدد العلاقات بين الإداريين والعمال بما يعود بالإيجاب على طريقة تسيير هؤلاء الأفراد. وفي هذا الصدد أفضل ما نطرحه طريقة موني ورايللي في حساب عدد العلاقات بين الأفراد، حيث يوضح موني ورايللي أنه كلما زاد عدد المرؤوسين بمتوالية حسابية، ازداد عدد العلاقات مع المدير بمتتالية هندسية. ويوضح ذلك بالمعادلة التالية:(1)

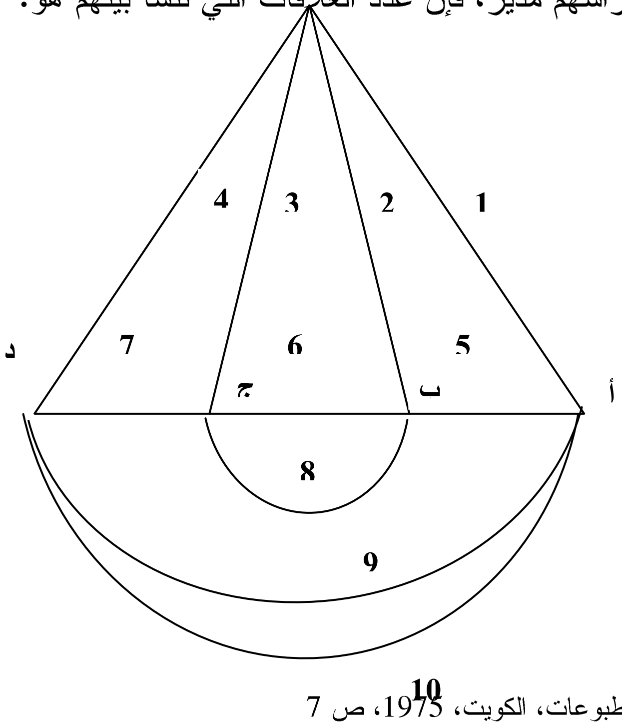
عدد العلاقات = $\frac{ن (ن-1)}{2}$ حيث ن = عدد العلاقات

بمعنى أنه إذا كان عدد الأفراد 4 وعلى رأسهم مدير، فإن عدد العلاقات التي تنشأ بينهم هو:

$$\frac{5\ (5-1)}{2} = 10$$

كما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم(09) يوضح عدد العلاقات بين الأفراد



المصدر : علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 7

ويوضح موني ورايللي أنه لا توجد قاعدة ثابتة تحدد نطاق الإشراف، بل يتحدد وفقا لعدة عوامل منها:

---

(1) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 7. نقلاعن:
Mooney.J.D and Riely.A.C., The principles of organization, New York: Harper.1939

1) مدى تجانس أو اختلاف العمل (طبيعة العمل ذاته)
2) قدرة وخبرة المدير.
3) المستوى التنظيمي للمدير (خط اشراف أول أو أعلى)
4) خبرة ومهارة ومستوى تعليم المرؤوسين.
5) طبيعة المنظمة ومجالات عملها.[1]

وما يمكن قوله في الأخير هو أن إسهامات هذه النظرية فيما يخص إدارة الموارد البشرية لم تختلف كثيرا عن إسهامات سابقتها حركة الإدارة العلمية لفريديرك تايلور، فالفرد لديهم يتصف بصفة الرشد (اقتصادي)، وغياب تام بالاهتمام بالعنصر الإنساني للفرد، واعتباره كآلة يجب استنزاف كل ما لديه من طاقة، دون الالتفات إلى احتياجاته الأخرى. وعلى رأي قول سعيد يسين عامر " فإن المبادئ التي جاءت بها نظرية التقسيم الإداري، ورغم تعددها لا تشتمل أجزاء هامة مثل الأهداف ودوافع العاملين، ونظم المعلومات والتطوير والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة، مما يجعلها قاصرة على مجارات الظروف والتطورات الاقتصادية التي حدثت وقت ظهورها".[2]

2. المدرسة السلوكية:

بدأت مدرسة العلوم السلوكية وتطورت منذ بداية الخمسينات وحتى يومنا هذا، وقد كانت هذه المدرسة في حد ذاتها امتدادا وتطورا لمدرسة العلاقات الإنسانية حيث كانت أفكار إلتون مايو هي نقطة الانطلاق بالنسبة لها، ولقد ظهرت كرد فعل قوي للافتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية، والمتمثل في أن الطاقة الجسدية للفرد هي العامل الهام المؤثر في إنتاجيته وأدائه وطرحت توجهها المبني أساسا على دراسة السلوك الإنساني ورغباته ودوافعه، رافضة بذلك مبدأ الرجل الاقتصادي التي جاء به تايلور كأساس للحوافز والإنتاجية وكذلك مبدأ الرجل الاجتماعي لإلتون مايو، حيث يرى روادها أنه من الواجب دراسة الإنسان كفرد وجماعة ودراسة العمل وظروفه والحدود والمدى الذي يغذي فيها العمل قدرات الإنسان ويساعده على استيفاء حاجياته وتحقيق رغبته في استخدام مهاراته وقدراته.

من هذه الفكرة انطلقت هذه المدرسة معتمدة في الأساس على مجموعة من العلوم كعلم النفس الذي يركز على دراسة السلوك الإنساني بمختلف فروعه كعلم النفس الصناعي وعلم النفس التجاري وعلم النفس التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي وغيره وعلم الاجتماع الذي يهتم بدراسة الإنسان في علاقته بالبيئة المحيطة به والعلاقات الاجتماعية وتركيب البيئة الاجتماعية المؤثرة في السلوك البشري ومختلف الجماعات الرسمية وغير الرسمية، إضافة إلى الأنثروبولوجيا وغيرها من

---

[1] المرجع نفسه، ص 76.
[2] سعيد يس عامر، على محمد عبد الوهاب: مرجع سابق، ص 16.

العلوم السلوكية التي تهتم بدراسة سلوك الفرد أثناء العمل وكذلك العلاقات التي تنشأ في المؤسسة ومدى ارتباطها بالعمل وبتحقيق أهداف المؤسسة باستخدام الطرق العلمية، لأن العلاقات الإنسانية والصلات بين الأفراد، والاتجاهات النفسية، ودوافعها لدى الأفراد أصبحت هي المحور الذي ترتكز عليه الدراسات والبحوث المعنية بالإدارة وتطويرها لدى السلوكيين.

إن مساهمة المدرسة السلوكية تنبني أساسا على المتغير الثاني في معادلة الأداء والذي لم يلق اهتماما لدى المدرسة الكلاسيكية، أنا وهو متغير الرغبة لدى الأفراد، فهي تنطلق من فكرة أن القدرات الجسمية للفرد ليست وحدها كافية في الرفع من إنتاجيته وزيادة كفاءة أدائه، وإنما لا بد من الاهتمام بروحه المعنوية وتحفيزه لإثارة الدوافع لديه ليرغب في العمل والعطاء؛ أي بدراسة السلوك البشري الذي يتأثر بالعديد من المؤثرات، والتي يفترض على المدير أن يعلمها حتى يستطيع توجيه سلوكيات أفراده إلى الوجهة المرغوبة.

و لمعرفة تفصيلات أوضح عن هذه المساهمة نعرض فيما يأتي مساهمات أهم رواد هذه المدرسة لنتبيّن تفصيلات أوفى، والعرض سيكون مقسما إلى قسمين: المساهمات التي تركز على البعد الاجتماعي للفرد داخل التنظيم، والنظريات التي تأخذ البعد النفسي (الفردي) له.

1.2. النظريـــات ذات البعـــد الاجتمـــاعي:

أولا ــ مدرســـة العلاقـــات الإنسانيـــة:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل اتجاه الإدارة العلمية (فريدريك تايلور) والتكوين الإداري (هنري فايـــول)، اللتان ركزتا ــ كما مر معنا ــ على الإنتاج أغفلت إلى حد كبير جوانب العلاقات الاجتماعية والإنسانية التي يمكن أن تنشأ بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم فحياة الإنسان وكل نشاطاته ترتكز كلها على علاقات كثيرة تربطه مع غيره، وإذا ما ساءت هذه العلاقات أو اضطربت فأكيد سينعكس ذلك على نفسية الفرد ويخلق لديه العديد من المشكلات المختلفة التي تعطل نشاطه وتعرضه للعلل أو المرض.

و قبل الاسترسال في عرض النظرية وأهم مبادئها وما جاءت به من مساهمة في تطور الفكر الإداري ومجمل تطبيقاتها، فضلنا توضيح بعض المفاهيم حتى نضع القارئ في صورة ما نقصده باستعمال مصطلح أو مفهوم العلاقات الإنسانية، فهذه الأخيرة (العلاقات الإنسانية) لا تعني بأي حال من الأحوال العلاقات الشخصية التي تتضمن تلك العلاقات القائمة على أساس القرابة والصداقة والاستلطاف المقرونة بالتحيز والهوى والتعصب والمحسوبيات. بل هي تلك العلاقة تستند إلى الموضوعية، أين يمارس الإنسان نشاطه مع المحافظة على مقومات السعادة والإشباع والتوافق، وفي الوقت نفسه لا تعني ــ كما يراها البعض ــ إضعاف لسلطة الإدارة وتعطل الإنتاج وغض البصر عن أخطاء الغير والتواطؤ وتغليب عنصر الشفقة، حتى لو كان ذلك على حساب

العمل، وإعطاء حق التدخل للعمال في شؤون العمل. بل هي على العكس من ذلك تماما، همها الأول هو تكامل أهداف الموظفين والعمال وتعاونهم لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق إشباعهم لحاجاتهم في الوقت نفسه. والعلاقات الإنسانية ليست شعارا فقط وإنما هي نظرية يقصد بها إعادة النظر في العمل والإدارة على نحو يجعلها أكثر فاعلية وأكثر إنسانية[1]

يعرف ويليام كلباترك العلاقات الإنسانية:" بأنها أساليب السلوك الإنساني الذي تفق جميع الناس على أنها ضرورية لتحقيق نوع من الحياة الإنسانية المرغوب فيها ولضمان استقرارها"[2].هذا في المجال العام، أما في المجال الإداري (و هو محور اهتمامنا) فتعرف العلاقات الإنسانية بأنها :" مجموعة السياسات والاتجاهات التي تهدف إلى تحسين علاقات المنظمة مع جمهورها الداخلي من خلال ما توفره من رعاية واهتمام وظروف عمل مناسبة، مما يؤدي إلى تحقيق درجة مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف، بحيث يتحقق في النهاية هدف كل منهما بصورة متوازية"[3]و تطرح العلاقات الإنسانية سياسة جديدة في التعامل مع الفرد تبنى في الأساس على ما يلي:

- ❖ الاستماع إليـــه؛
- ❖ تفهم شعوره؛
- ❖ تحفـــيزه؛
- ❖ تشجـــيع ميولـــه؛
- ❖ تزويده بالمعلومات والأخبار اللازمة؛
- ❖ معاملته كفرد له خصائصه ومميزاته؛
- ❖ الاتصال به دائما؛
- ❖ احترامه.

على هذا الرأي بنيت النظرية مبادئها بالشكل الموالي :

1) مبـــــادئ النظريـــة:

تقوم نظرية العلاقات الإنسانية على جملة من المبادئ أهمها:[4]

1. أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.
2. أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط اجتماعية مستمرة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

---

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص، ص 80،81.
(2) المرجع نفسه، ص 81
(3) المرجع نفسه، ص82
(4) علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص، ص 110، 111.

3. أن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، موازاة مع عملها على تحقيق درجة أكبر من التعاون والتقارب من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.
4. أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال (في جميع المستويات) في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

2) إلتـــون مايـــو وتجار هاوثـــورن:

يعتبر العالم الاسترالي التـــون مايو E.Mayo (1880-1949) الرائد الأول لهذه النظرية*، التي تقوم أساسا على حصيلة تجاربه التي أجراها في مصنع هاوثورن، والتي كان هدفها الأساسي قياس الآثار المترتبـــة عن تغيير الظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والرطوبة والضوضاء وسوء توزيع فترات الراحة والأجور التشجيعية على إنتاج العمال.

هاوثورن هي مدينة صغيرة في ضواحي شيكاغو، كان بها مصنع ضخم يضم آلاف العمال لشركة ويسترن الكتريك، كان هذا المصنع يعاني انخفاضا حادا في الإنتاجية مما أدى إلى تدهور أوضاع الشركة، الأمر الذي استدعى من التون مايو ومجموعة أخرى من الباحثين زملائه تضم كل من (**روثلسبرجر Rothlisberger ووليم ديكسون W.Dickson**)من جامعة هارفارد من القيام بدراسات بغية اكتشاف أسباب انخفاض الإنتاجية.

انطلق الباحثون باختيار مجموعتين إحداهما تجريبية والأخرى ضابطة، وعملوا على إدخال بعض التغييرات في الظروف الفيزيقية للعمل كالتحسينات في طريقة الإضاءة بالنسبة للمجموعة التجريبية وحدها علها (الظروف الفيزيقية) تكون علة انخفاض الإنتاجية، لكن النتيجة كانت غير ما كانوا يتوقعون بحيث لاحظوا أن معدل الإنتاج قد ارتفع في المجموعتين، فاستنتجوا أن هناك عاملا آخرا غير الإضاءة أدى إلى زيادة الإنتاج.

و في تجربة أخرى قام الباحثون بعزل ست فتيات في حجرة اختبار لسهولة دراسة التغييرات التي تطرأ على معدلات الإنتاج، ولكن بعد مراحل عديدة من التجربة والعودة إلى ظروف العمل السابقة، فوجئ الباحثون أن إنتاجية الفتيات بقيت مرتفعة. الأمر الذي جعلهم يجزمون بوجود مجموعة من العوامل تفوق الظروف المادية للعمل هي السبب في زيادة الإنتاجية، هذه العوامل هي العوامل الإنسانيـــة. فاختيار الستة فتيات أعطاهن شعورا بالأهميـــة لإحساسهن بأنهن يقمن بدور مهم في برنامج تجريبي معين، إضافة إلى نشوء ونماء بعض الروابط والعلاقات

* هنالك من يقول أن الرائد الأول لمدرسة العلاقات الإنسانية هو الانجليزي **أوليفر شيلدرون** بعد الإطلاع على كتابه "فلسفة الإدارة" الذي أصدره عام 1923. كما أن مجموعة أخرى من المفكرين يرون أنه برغم ارتباط اسم مدرسة العلاقات الإنسانية باسم مايو إلا أن الأمريكية **ماري باركر فوليت** (1868-1933)قد سبقته في استخدام علم النفس في تفسير سلوك الفرد، وسبقته حتى في توقع النتائج التي توصل إليها من خلال أبحاثه، لكن لم تنسب إليها حركة العلاقات الإنسانية بسبب أن أهمية أبحاثها لم تكشف إلا بعد أن نشر مايو نتيجة أبحاثه.

الاجتماعية بينهن في فترة التجريب خلق لديهن نوع من الإحساس بالمسؤولية الجماعية التي تحفز على العمل دون الحاجة إلى إشراف مباشر، كما أدى إشراكهن في اتخاذ القرار إلى ارتفاع روحهن المعنوية وتنمية الروابط والعلاقات مع الإدارة.

و في تجربة أخرى أيضا تم نقل 14 عاملا إلى حجرة مستقلة حتى يتسنى ملاحظتهم وتسجيل سلوكهم وإنتاجيتهم عن طريق مراقب مقيم بنفس الحجرة، وقد أظهرت النتائج أنه حتى مع وجود سياسة الإدارة وتنظيمها الرسمي تتكون في محيط العمل جماعات غير رسمية يظهر فيها قادة طبيعيون (غير رسميون) مختلفون عن القادة الرسميين. كما أن العمال يتفقون على مستويات إنتاج معينـــة يلتزمـــون بها وفصل العضو غير الملتزم وعزله اجتماعيا إذا لم يلتزم بذلك (أي إذا لم يلتزم بمستويات الإنتاج التي تحددها جماعة العمل غير الرسمية). ذلك أمر كافي لجعل كل فرد يلتزم بالميثـــاق غير الرسمي الذي ينشأ عن معايير الجماعة غير الرسمية، هذا بالرغم من وجود حوافز مادية لزيادة الإنتاج. وبهذا بقي مستوى الإنتاج في الجماعة على حاله لم يزداد ولم ينقص.

من خلال ذلك؛ تبين لمايو الدليل الذي كان بحاجة إليه ليثبت صحة مفهومة عن العوامل التي تؤثر على الإنتاج، وكان مفهومه يتلخص في أن العوامل والمؤثرات المادية تتضاءل أهميتها إزاء العوامل والمؤثرات الإنسانية في تحديد الكفاءة الإنتاجية.

لقد أثبتت دراسات هاوثورن في النهاية خطأ منهجية تايلـــور وزملائه بأن العمال أو الموظفين يتبعون مبدأ الفردانية في العمل، أو بعبارة أخرى يسعون إلى تحقيق المصلحة الفردية والتصرف بأنانية، حيث عكست هذه الافتراضات وأثبتت عدم مطابقتها مع الواقع، لأن سلوك العمال محكوم بالبيئة الاجتماعية، كما رفضت افتراض النظرية الاقتصادية الذي يقول أن الإنسان وعواطفه وعاداته وتقاليده لا مكان لها في موقع العمل وأن الدافع المادي هو أقوى حافـــز للعامل.

مدرسة العلاقات الإنسانية تعتبر الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى تحقيق أفضل علاقات مع الآخرين، وأن أفضل سمة جماعية هي **التعاون وليس الصراع**. وقد انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه في ضوء هذه النظرية.[1] فالإنسان لديها هو محور العملية الإدارية وعنصر مهم ـــ في الوقت نفسه ـــ في العملية الإنتاجية، ومستوى أداؤه يتأثر بالضرورة بالروح المعنوية لديه، هذه الأخيرة التي تهتم بها النظرية وتبرز ضرورة الاحتفاظ بها عالية لدى الأفراد بكونها لا تقل أهمية عن باقي المحفزات الأخرى. وتشير النظرية كذلك في هذا الصدد إلى أن الروح المعنوية تتأثر كثيرا بجماعات العمل والجو الاجتماعي السائد، وهي تعرض بعض الوسائل التي تساعد على تحقيقها بالشكل الأتي:[1]

1. تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل.

---

[1] حسن عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص 72

[1] علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 96

2. توفيــر القيــادة الديمقراطيــة.
3. تنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة في التنظيم وبالمقابل تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات.

وبعبارة أكثر وضوحا كما يسردها الدكتور علي السلمي، فإن حركة العلاقات الإنسانيــة كانت تدعوا إلى ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية للأفراد، بمعنى أن توزيع العمل وتحديد الهيكل التنظيمي إنما يجب أن يتما آخذين في الاعتبار طبيعة حاجات الأفراد الاجتماعية.

3) مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال إدارة الموارد البشرية:

كل ما ذكرناه عن مدرسة العلاقات الإنسانية إنما يهدف أساسا إلى تبيان مدى مساهمتها في تطوير الفكر الإداري عموما بتطوير النظرة إلى المورد البشري وذلك بتبيان جملة من القضايا التي أثارتها النظرية والتي لم ينتبه إليها أو على الأقل لم توليها المدارس الكلاسيكية السابقة الاهتمام الكافي. وفي هذا العنصر نود فقط حصر أهم المساهمات في شكل جدول بياني يوضح أكثر مساهمات هذه المدرسة من خلال جملة من المحددات الكبرى كما رأيناها، باعتبار أهمية ما جاءت به من أفكار جديدة تعتبر حجر الأساس للعديد من الأفكـــار والنظريات التي جاءت فيما بعد.

فيما يخص الفـــــرد	تقسيـــــم العمل	العمل الفردي والجماعي	الحـــوافز	الهيكـــل التنظيمي
الفرد عند هذه المدرسة كائن يتكون بالإضافة إلى الجانب الفسيولوجي المادي، من مشاعر وأحاسيس وتركيبة نفسية واجتماعية. يؤثر ويتأثر بالغير ممن حوله. له حاجات فسيولوجية كما له حاجات نفسية واجتماعية ايضا تسير سلوكه وتدفعه إلى تحقيقها.	هذا الاتجاه لا يرى في التخصص وتقسيم العمل أساسا صالحا للنتاج الكفء، بل يرى عكس ذلك، فحسب النظرية قد يكون للتخصص الدقيق آثار عكسية على الإنتاج باعتبار وجود محددات كثيرة. والتخصص إذن حسب ما تفرضه مبادئها ليس بالضرورة أحسن أنواع التنظيم. وخلفا لذلك فهي تنادي بضرورة تكبير العمل وإشراك العمال في الإدارة.	على عكس النظرية السابقة ترى مدرسة ع إ أن السلوك الفردي للعامل هو تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها ورغباتها. ومنه لا يجب النظر إلى الأفراد على أنهم أفراد منعزلين، بل تتبنى النظرية فكرة الجماعة والعرف السائد بين أفرادها. وكل الأفراد في التنظيم إنما هم أفراد في جماعات معينة تتحكم معاييرها (معايير الجماعة) في سلوكاتهم إلى حد بعيد. ولكل جماعة أهداف تسعة إلى تحقيقها، هذه الأهداف غير الرسمية كما تطلق عليها النظرية تكون ايجابية فقط إذا ما كانت تسير في نفس اتجاه أهداف التنظيم، بينما تكون سلبية وخطيرة إذا ما كانت تسير عكس اتجاه الأهداف التنظيمية الرسمية.	الحوافز الأكثر فعالية عند مدرسة ع إ هي تلك الحوافز غير الاقتصادية أو كما يقال عنها (الحوافز المعنوية) فهي التي تشجع العامل على الإنتاج. و الملاحظ هنا أن مدرسة العلاقات الإنسانية لا تلغي النظام الأول من الحوافز (أي الحوافز المادية) وإنما تضيف فقط أن الإنسان لا يتصف بصفة الرشد فحسب، بل يتكون أيضا من تركيب نفسي واجتماعي (إلى جانب الفسيولوجي طبعا) هذا التركيب النفسي الاجتماعي يفرض وجود حاجات أخرى ليست مادية يسعى الفرد إلى تحقيقها.	الهيكل التنظيمي هنا يشترط أن يبنى على أساس طبيعة حاجات الأفراد الاجتماعية لا على أسس أخرى.

الجدول رقم(06) مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال إدارة الموارد البشرية

المصدر: الباحث

التنظيم عند مدرسة العلاقات الإنسانيـــة عبارة عن نظام مغلق يتوقف سلوكه وإنتاجيته على ما يجري بداخله فقط، ويحقق حالة من التوازن فقط في حالة واحدة وهي التعادل والاتفاق بين:

1. أهداف التنظيم الرسمي.
2. أهداف وحاجات أعضاء التنظيم (الأهداف غير الرسمية)

برغم مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية التي تعد مساهمة فعالة في مجال الفكر التنظيمي عموما والإداري خصوصا، يبقى أن لها بعض المآخذ تؤخذ عليها نحاول أن نلخصها أهمها كالآتي:

1. إغفالها للتنظيم الرسمي في تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي.
2. تصورها أن التنظيم بما يحتويه من جماعات العمل كعائلة سعيدة وبان مكان العمل هو مصدر الرضا الأساسي للعامل. فهي بهذا بعيدة عن الواقع الاجتماعي لأن التفاعل بين الأفراد والجماعات يحتوي على الكثير من الصراع والتنافس ومحاولات سيطرة البعض على البعض الآخر، مما من شأنه أن يحول التنظيم إلى شبه حلبة نزال. وعليه فهذا التصور من مدرسة العلاقات الإنسانية هو تصور خاطئ.
3. أهملت المصالح غير المتماثلة لبعض الجماعات المكونة للتنظيم، كما لم تعطي نظرية كاملة وشاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي، وركزت على جانب واحد وهو العنصر البشرية.
4. أيضا من الانتقادات والاتهامات الموجهة لحركة العلاقات الإنسانية كما يوردها بهجت جاد الله كشك في كتابه الموسوم بالمنظمات وأسس إدارتها، هو تحايل أصحابها لاستغلال العمال مع عدم الاهتمام بالعامل إلا من حيث أنه أداة لتحقيق زيادة في الإنتاج.
5. تركيزها على الحوافز والمكافآت غير المادية، وتجاهلها لأثر هذه الأخيرة في تفسير السلوك الإنساني بالرغم من الدور الريادي الذي تلعبه.

و يبقى لنا في النهاية أن نقول أنه برغم هذه الانتقادات إلا أنها لا تنقص من أهمية النظرية ومساهماتها الفعالة، فأفكار العلاقات الإنسانية مازالت مستمرة إلى اليوم مع مزيد من التطور والنضوج أكثر وإن بقية محافظة على طابعها الأساسي القائم على ضرورة احترام الإدارة ــ علما وممارسة ــ لآدمية الأفراد ومشاعرهم وطموحاتهم وأهدافهم ومشاكلهم الشخصية كمدخل أمثل لزيادة الإنتاج وخفض تكاليفه ورفع جودته، هذا التطور والنضوج الذي قاده جملة من المفكرين والباحثين المتخصصين في العلوم السلوكية (علم النفس، علم الاجتماع، علم النفس الاجتماعي علم الإنسان وغيرهم... الذين سنتعرض لهم بشيء من التفصيل في خضم هذا الفصل) الذين أسهموا

في تبلور الفكرة اتجاه العنصر البشري بإثارتهم لجملة من المفاهيم التي لم تكن معروفة مما سبق عن سلوك الإنسان ومدى أهميته بالنسبة للتنظيم ولتحقيق أهدافه.

ثانيا: البنائيـــة الوظيفيـــة:

I. النظرية الوظيفية:

برزت مساهمات البنائية الوظيفية بعد الانتقادات التي وجهت إلى النظريات الكلاسيكية الخاصة بالإدارة البيروقراطية، وكذا النظريات ذات البعد الواحد، حيث ينطلق هذا الاتجاه من فكرة مفادها أن الظواهر تتشابك في بينها، وأن التنظيمات عبارة عن أنظمة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأنساق الاجتماعية الفرعية تتشابك وتتفاعل فيما بينها وتهدف إلى تحقيق التكيف مع الكل الذي تعتبر هي جزء منه.

يرى أصحاب الاتجاه الوظيفي أن النظم الاجتماعية مثلها مثل الكائنات الحية، لها حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف مع البيئة، تحمل بين أجزائها نمطا من الاتصال المتبادل. والمنظمات كأنساق مترابطة تتكوّن من سلسلة مترابطة من العمليات.

فهذا الاتجاه ينظر إلى المؤسسة بوصفها بناء كلي يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية الفعالة، التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الهدف، أو بصيغة أخرى، المؤسسة نسق اجتماعي يعمل ضمن نسق أكبر، وتحتوي في نفس الوقت على أنساق فرعية تعاونية (شستر برنارد) تتفاعل فيما بينها لتحقيق وظيفة في بنائية النسق الأكبر. والنظام الكلي في هذه النظرية يأتي قبل الجزء، ولفهم الجزء بالضرورة يسبقه فهم الكل؛ لأن الأنساق الفرعية ماهي إلا أنساق تعاونية لها تأثير وظيفي متبادل من أجل خدمة الكل.

و إذا ما أردنا إسقاط هذا الكلام على مثال المؤسسة فنحن ننطلق من فكرة أن المؤسسة نظام كلي يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية وهي مختلف الإدارات والأقسام (التي من بينها إدارة الموارد البشرية) تتفاعل فيما بينها وتعتمد على بعضها البعض وظيفيا من أجل تحقيق التكامل، بعدما يكون قد سبقها تحقيق الموائمة مع النسق الأكبر أو البيئة أو المجتمع.

إن المنظور الوظيفي يقوم أساسا على تحليل وتفسير السمات البنائية والعمليات الاجتماعية التي تميز المنظمات، ويحدد العناصر البنائية التي يجب توفرها في التنظيم كالآتي: [1]

- وجود جماعة ثابتة لها قيم تضامنية.
- وجود مجموعة من الأهداف المحددة الواضحة التي ترسم أبعاد التنظيم ونشاطاته وتبرر وجوده وتحافظ على بقائه وتحديد طريقة تحدد هذه الأهداف من خلال معايير وأدوار محددة.

---
(1) عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص 99 نقلا عن:
T.Parsons. Suggestions for sociological Approach to the theory of Organization ,

- إتباع تنظيم دقيق لنشاطات الأفراد بطريقة تضمن أفضل تقسيم للعمل يمكن أن يتولى بمقتضاها كل عضو مهام وواجبات محددة يتعين عليه أداؤها إذا ما أراد الاستمرار في عضويته.
- وضع نظام رئاسي (متسلسل رئاسي) يحدد واجبات وحقوق كل عضو داخل التنظيم يرتبط به تسلسل محدد للسلطة يتخذ شكلا هرميا (تسلسل السلطة).
- وضع نظام محدد للاتصال يحدد القنوات والمسارات التي تنظم العلاقات الرئاسية بين كافة المستويات داخل التنظيم.
- إتباع نظام عادل في التعيينات والترقيات والأجور والمكافآت.
- وجود نظام قانوني يضبط سلوك الأفراد.

و لإبراز تفاصيل أوفى عن مساهمة هذه النظرية، نطرح آراء ومساهمات جملة من مفكريها وروادها الأساسيين:

1) نظرية النظام التعاوني لسشتر برنارد: كانت مساهمة سشتر برنارد بمثابة حلقة الوصل بين تحليلات ماكس فيبر ونظريته البيروقراطية وبين نظريات البنائية الوظيفية، فهو من رواد النظريات متعددة الجوانب، مساهمته في سبيل التنظيم عموما والإدارة خصوصا كانت بإقراره وجود نسق تعاوني كمركب معقد فيزيقيا وبيولوجيا وشخصيا وسوسيولوجيا له علاقة متميزة من خلال التعاون بين الأفراد. فالتنظيم عنده عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصية أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد. والتنظيم بهذا المنطلق يمثل وحدة فرعية في نظام أكبر، من ناحية، كما أنه يضم وحدات أصغر منه من ناحية أخرى، وبدورها الأنساق الفرعية هاته تتضمن نسقا تعاونيا داخليا. إذن التنظيم نظام مفتوح[1]

يطرح برنارد من هذا المنطلق جملة من القضايا يقول بأن التنظيم يتأثر بها في تشكيله في مقدمتها البيئة أو المناخ المادي للمحيط، وكذا المناخ الاجتماعي الذي يعتبره أشد تأثيرا من الأول والذي يصل تأثيره إلى داخل التنظيم عن طريق الأفراد الذين يلتحقون بعضوية التنظيم أو يتعاملون معه وأن التنظيم يتميز بوجود جماعات بشرية تتعاون من أجل أهداف محددة.

التنظيم في نظرية برنارد يعتبر نظاما تعاونيا يعتمد على فاعلية تعاون أعضاءه من ناحية وتحقيق أهدافه من ناحية أخرى.

إن لب مساهمة برنارد يكمن في اهتمامه الكبير بالعنصر البشري وبالدوافع الإنسانية المحرك رئيسي لأي نشاط بالتنظيم، وعلى الإدارة أن تعمل على تشجيع تكوين الجماعات ومحاولة التنسيق بينها بإيجاد الجو التعاوني المناسب.

---

(1) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 175. نقلا عن:
Barnard,C. The function of executive, Cambridge.Mass.1938

و في هذا الصدد يطرح برنارد 4 تقسيمات مميزة للأنساق التعاونية توجد داخل التنظيمات بالفعل، تظهر في:

1. علاقات بالبيئة الفيزيقية.
2. بالبيئة الاجتماعية.
3. بالأجـــــزاء.
4. وفي علاقات وثيقة بعدة متغيرات تنظيمية أخرى.

العنصر الأول يوضح أن أي نسق تعاوني ليس معزولا عن البيئة الفيزيقية الخارجية مع الأنساق الفرعية الأخرى من التنظيمات، أما الثاني فيشير أن كل العناصر الاجتماعية مرتبطة في علاقتها بالموقف التعاوني، وهذه العلاقة تظهر في عدة أشكال مميزة هي:

- نشاطات الأفراد داخل التنظيم.
- نشاطات المواقف الأخرى للأفراد، سواء كانت في صور تعاون أم صراع.
- و في احتكاك النسق مع الأنساق التعاونية الأخرى.
- يظهر عن طريق الأنساق التعاونية العليا، نتيجة للتماسك الداخلي بالنسق التعاوني نفسه.

أما العنصر الثالث فيشير إلى الاتحاد بين البيئة الفيزيقية والاجتماعية التي يتميز بها التنظيم.

إن إسهامات برنارد الحقيقية ــ حسب سيمون ــ تكمن في اهتمامه في تفسير السلوك الإداري وتحليل تطور ونمو التنظيمات ومعرفة حقيقة الميكانيزيمات التي تؤثر على دافعية الأفراد حيث يميز بين نوعين من الدافعية للأفراد، سواء كانت سلبية أم ايجابية، والتي يحتفظ بها الفرد داخل النسق التنظيمي، ويطلق على الدوافع الموجبة (البواعث)، فكل فرد تنظيمي له هذان النوعان من الدوافع التي يستمدها من النسق التنظيمي، ويعمل على إشباعها بصفة مستمرة.[1]

إذن على مدير الأفراد (الموارد البشرية) حسب هذا الرأي الذي يطرحه برنارد، أن يعلم بحقيقة التعاون بين الأنساق الفرعية وأن يحاول أن يسهل عملية الاتصال التي تساعد على التعاون أكثر وسهولة تبادل المعلومات بين الأفراد، وأن يشجع تكوين الجماعات وأن يعمل على تحقيق احتياجاتها ومقاربة أهدافها غير الرسمية مع الأهداف الرسمية للتنظيم، مستخدما في سبيل ذلك المغريات كما يطلق على برنارد؛ وهي تعني الحوافز التي من شأنها أن تحفز الأفراد والجماعة على العطاء.

---

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص، ص. 330، 329. نقلا عن:
Simon. H: Administrative behaviour, International Encyclopaedia of social sciences. Vol. 1-2.N.Y. The Macmillan camp.1972.P.77.

إن برنارد يشيد بأهمية الحوافز كوسيلة مهمة لتحريك دوافع العمل لدى الأفراد، لأن ــ حسبه ــ الفرد يهتم كثيرا بنوعية المزايا التي يحققها مقابل تعاونه مع التنظيم في انجاز أهداف معينة، والتي يريدها أن تكون تساوي أو تفوق ما يبذله من جهد، على الأقل من وجهت نظره هو.

إذن مشكلة إدارة الأفراد لدى برنارد يحصرها في محاولة استقطاب أكبر مساهمة ممكنة من الأفراد وهذا ما يعتمد ــ في نظره دائما ــ على نوعية الحوافز التي يقدمها التنظيم ومدى اقتناع الأفراد بها، أو مدى تلبيتها لاحتياجات الأفراد غير المشبعة.

و يطرح برنارد في هذا الشأن أنواع المغريات بالشكل الآتي:[1]

- المغريات المادية مثل النقود وغيرها من المزايا المادية ذات القيمة.
- المغريات الشخصية غير المادية، كالفرص المتاحة للتقدم والتفوق والوصول إلى مراكز السيطرة في التنظيم.
- طرق العمل المادية الملائمة، والتي تعتبر أيضا من المغريات التي قد تكون لها أهميتها في بعض الأحيان.
- المغريات المعنوية مثل التقدير للجهود المبذولة والشعور بالخدمة والولاء للتنظيم.
- حافز الارتباط الجماعي والشعور بالانتماء إلى جماعة تؤيد الفرد وتحميه.
- حافز المشاركة والشعور بالأهمية نتيجة الإسهام في اتخاذ القرارات.

و يحدد برنارد بعض الطرق التي يلجأ إليها التنظيم للحصول على اقتناع الأفراد بالحوافز المتاحة ــ كما يشير إليه على السلمي ــ بالقهر أو الترويج لهذه الحوافز وتبريرها لكي يقبل عليها الأعضاء، أو العمل على خلق الدوافع والرغبات المناسبة للحوافز من خلال عمليات التعليم والتدريب.

إدارة الموارد البشرية هنا تعمل على اختيار أفضل الأفراد التي تتوسم فيهم قدرتهم على إعطاء أكبر مساهمة للتنظيم.و أيضا تقوم بالتدريب لتضمن أفضل المساهمات. هذا من ناحية القدرة، أما من ناحية الرغبة فهي تستعمل مختلف الحوافز ــ كما مر ــ والمغريات لتجعل الأفراد يساهمون بأفضل ما لديهم.

في الأخير لا يسعنا سوى أن نشيد بآراء سشتر في تطوير الفكر التنظيمي وإعطاء نظرة وأفكار حديثة حول الموارد البشرية وأساليب التعامل معها.

---

[1] علي السلمي: تكور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص، ص. 180، 181.

2) تالكوت بارسونز:

هو عالم اجتماع أمريكي من أبرز علماء الاجتماع المعاصرين، وأهم رائد لنظرية البنائية الوظيفية، له إسهامات عديدة وكبيرة في دراسة وتحليل النظرية السوسيولوجية عامة ودراسة التنظيم خاصة، تأثر في كتاباته بما عرضه ماكس فيبر مع أن نموذجه كان مغايرا للنموذج الفيبري الرشيد، حيث اعتبر (بارسونز) أن دراسة التنظيم تعتبر جزء من دراسة البناء الاجتماعي ككل. ويقوم التنظيم لديه على عدة متغيرات؛ في مقدمتها تقسيم العمل واتخاذ القرارات، باعتبار أن للتنظيم أهدافا وجد من أجل تحقيقها في شكل إطار متبادل بين النسق الأكبر والأنساق الفرعية.

بنيت مساهمة بارسونز في تطوير الفكر التنظيمي أو الإداري على جملة من الأفكار؛ التي تنطلق أساسا من فكرة أن التنظيم عبارة عن نسق اجتماعي طبيعي يتكون من:

1. وحدات فرعية (أقسام، وظائف، جماعات مهنية، إدارات)، وهي في نفس الوقت وحدات فرعية داخل نسق اجتماعي أكبر (اقتصادي، سياسي،. ..)
2. أوجه نشاط رسمية موجهة نحو انجاز هدف محدد.
3. يتوافر في التنظيمات وسائل لحل المشاكل التي تواجهها في المحافظة على أنماط العلاقات الداخلية.
4. التنظيمات أنساق فرعية توجد في بيئة.

نظرية بارسونز تتعامل مع التنظيم بوصفه نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية، التي يحصل منها على مدخلاته ويصرف فيه منتجاته. ولكي يقوم النسق الاجتماعي(أو التنظيم) بوظيفته على أكمل وجه يقول بارسونز أنه بحاجة إلى توفر جملة من المتطلبات، حددها بارسونز في أربعة متطلبات أساسية اثنان منها يهتمان بالعناصر الخارجية للنسق وهما: **المواءمة(التكيف)** و**تحقيق الهدف**، واثنان آخران يرتكزان حول استقرار وتوازن النمط وهما: **التكامل** و**الكمـــون.**

1. **التكيف أو المواءمة:** ويشمل كافة الوسائل التي يستعين بها التنظيم في أن يحصل من بيئته على ما يحتاجه بناؤه لاستمراريته.
2. **انجاز أو تحقيق الهدف:** ويشمل كافة الوسائل التي تساعد التنظيمات على انجاز أهدافها المحددة.
3. **التكامل:** والذي يتمثل في الكشف الوسائل التي يمكن أن تتفق بها أوجه نشاط الوحدات الفرعية التي يكون منها النسق مع أوجه نشاط الوحدات الأخرى في مستويات أخرى.
4. **الكمون:** أو ما يطلق عليه بإدارة التوترات والمحافظة على النمط.

هذه هي إذن ــ حسب بارسونز ــ أهم المشكلات التي يمكن أن تواجه التنظيم، أو بصفة أدق التي تواجه أعضاء الإدارات الذين يهمهم جدا معرفة المشاكل وتحديدها حتى يتمكنوا من اتخاذ

القرارات السليمة لحلها من أجل ضمان الاستقرار والاستمرارية والتي تعتمد أساسا على فكرة تحقيق الأهداف.

لكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا، عن الحلول التي يقترحها بارسونز لمواجهة هذه المشاكل الرئيسية التي تواجه التنظيم ؟ أو بعبارة أخرى، ما هي التحليلات التي يقترحها نموذج بارسونز للإداريين المسؤولين عن التنظيمات المختلفة حتى يتمكنوا من مواجهة هذه المشاكل الأربعة؟

" يحلل بارسونز النماذج الأربعة ويقول أن مطلب التكيف أو المواءمة في التنظيم يقابله أو تعبر عنه مشكلة تدبير كل الموارد البشرية والمادية لتحقيق الأهداف، ومطلب تحقيق الهدف يتحدد في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف، هذه الموارد التي يكون قد تم تدبيرها في تحقيق مطلب المواءمة والتكيف، والنجاح في تحقيق الهدف يعتمد بدرجة كبيرة على ملائمة الوسائل للغايات والأهداف"[1]

أما عن مطلب الكُمون فيتفرعْ إلى مطلبين آخرين هما:

1. **تدعيم النمط:** والذي يتعلق بمدة الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم والأدوار التي يقوم بها في الجماعات الخارجة عن التنظيم (المجتمع)، مما يفرض ضرورة وجود ميكانيزمات تساعد على خلق الانسجام والتوازن النسبي بين التوقعات التنظيمية والتوقعات التي تحدث خارج نطاق التنظيم.
2. **مطلب احتواء التوترات التنظيمية:** واستيعابها الذي يتحقق من خلال ضمان وجود **دافعية** كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية[2] [بتصرف]

لقد أفاد بارسونز كثيرا الفكر الإداري من خلال تحليله للنسق التنظيمي من وجهة نظر نظامية ثقافية منطلقا من القيم والطابع النظامي، أين نادي بضرورة أن تنسق القيم التنظيمية مع قيم المجتمع، لأن هذه الأخيرة هي التي تعطي صفة الرشد للأولى. وصفات النسق التنظيمي وخصائصه تتحدد في:

1. ضرورة وجود القيم في الأنساق التنظيمية لأنها تلعب دورا وظيفيا يعمل على ديمومة واستقرار التنظيم.
2. أهمية الجماعة والدور التنظيمي، واعتبار نسق القيم أساسي وهام في التنظيم نظرا لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم.

و في هذا الصدد بالضبط يحدد بارسونز مجموع القيم التي تواجه شاغلي الأدوار في التنظيمات والتي على الإدارة أن تنتبه إليها في تعاملها مع الأفراد كالآتي:

- قيم النسب في مقابل قيم الإنجاز.

---

(1) السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 75
(2) المرجع نفسه، ص 76

- قيم الانتشار في مقابل قيم التخصص.
- قيم الاصطفائية في مقابل قيم العالمية.
- قيم العاطفة في مقابل قيم الحياد.
- قيم الاهتمام بالجماعة في مقابل قيم الحياد العاطفي.

لأنه بناء على هذه القيم يمكن فهم سلوكات الأفراد داخل التنظيمات، وبالتالي يمكن التنبؤ بها مما يتيح فيما بعد التحكم بها وإخضاعها لخدمة أهداف التنظيم عامة.

إن المتتبع لمساهمة بارسونز ونموذجه يجد أن فكرة الصراع عنده متجاهلة تماما، لأن تركيزه كان منصبا على دراسة نتائج الفعل أكبر من دراسة أسباب حدوثه، ففي فكرة الصراع تجده يهتم بما ينتج عن هذه الظاهرة وليس أسبابها.

3) رويرت ميرتون:R.Merton

يمكن استنتاج مساهمات ميرتون في مجال الفكر الإداري من خلال جملة القضايا التي طرحها في تحليلاته الخاصة بالبناءات البيروقراطية في إطار المدخل الوظيفي، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- البناء الاجتماعي لديه يتميز بطابع الرسمية والعقلانية في تحديد أنماط النشاط التي ترتبط في صور وظيفية لتحقيق أغراض وأهداف التنظيم التي يرمي إليها.
- كل بناء تنظيمي حالة متكاملة من سلسلة من الوظائف مع قواعد والتزامات محددة.
- ضرورة توفير عنصر الكفاءة والفاعلية وتحديد المسؤوليات المختلفة
- السلطة قوة للضبط والتحكم داخل التنظيمات.
- المكانة العلمية والمعرفية تتحدد حسب دور الفرد التنظيمي وتسلسله الإداري والمهني داخل بناءات التنظيم.[1] بتصرف

وبالرغم من أن ميرتون قد انطلق في تحليلاته من النظرية البيروقراطية إلا أنه ركز على الجانب الوظيفي لها، وقال أن البيروقراطية برشدها وعقلانيتها وبتحديدها الأهداف المرجوة من التنظيم وتحديد المسؤوليات، وتنظيم العمل، فعلا تساعد على ضبط السلوك والتنبؤ به، لكنها تهمل شيئا أساسيا في نظر ميرتون هو اتجاهات الأفراد ومشاعرهم والجماعات غير الرسمية التي تتكون داخل التنظيم الرسمي، والتي تلعب دورا مهما. انطلاقا من هذا يوضح ميرتون أهمية جماعات العمل غير الرسمية ويثبت وجودها ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية الرسمية ذاتها. ولايقف عند هذا الحد فقط، بل ويؤكد على أنها عوامل أكثر ديناميكية ذات أغراض تنظيمية هامة

[1] عبد الله محمد عبد الرحمن: مرجع سابق، ص 339. نقلا عن:
Merton.R, Bureaucratic structure and personality. In Etzioni.A, Modern organisation, New Delhi.Prentice Hall of India private limited,1972. P.P 47.48

حيث نجده يهتم بالملامح البنائية للبيروقراطية ومدى أهميتها في الإدارة والتنظيم، لكن ليس على حساب مشاعر واتجاهات الأفراد، لأن القواعد المعيارية المجردة تخلق نوعا من الصراع والتنافس بين الأعضاء الرسميين كالصراع على السلطة والتسلسل الإداري، فبالضرورة عند حدوث ذلك تظهر الحاجة إلى جماعات غير رسمية ثانوية تكون مهمتها تنظيم العلاقات الاجتماعية وتهتم بشؤون الأفراد.

إن روبرت ميرتون لم يسعى إلى "نفي صدق النموذج البيروقراطي لفيبر، لكنه سعى إلى توضيح جانب آخر، هو النتائج التي تتخذ اتجاها معاكسا لأهداف الفعل وأسسه"[1] والتي تؤدي إلى جمود السلوك وصعوبة التكيف مع مهام الوظيفة (المعوقات الوظيفية).

بهذا يمكن تلخيص ما قدمه ميرتون من مساهمة وتصور فيما يعرف بنظريته متوسطة المدى والتي تقوم على أساسا ثلاث مفاهيم وأضدادها، وهي :

1. الوظائف الكامنة أو غير المقصودة مقابل الوظائف الظاهرة.
2. المعوقات الوظيفية مقابل الوظائف.
3. البدائل الوظيفية.[2]

<u>4) فيليب سلزنيكP.Salznick :</u>

أما سلزنيك الذي يعتبر من أكبر ممثلي الاتجاه البنائي الوظيفي، فجاءت مساهمته مشابهة إلى حد كبير مساهمات تالكوت بارسونز وروبرت ميرتون، يختلف عنهما فقط في أنه اعتمد في وضع نظريته على دراسة فيزيقية (أمبريقية) أجراها على منظمة التنسي فالي Tennessy authority في حين استند بارسونز وروبرت ميرتون إلى رؤية نظرية مجردة، ففي حين ركز ميرتون ــ كما مرــ على القواعد الرسمية وتداعياتها الوظيفية " تركز تفكير سلزنيك حول فكرة هامة وهي أهمية البناءات غير الرسمية في البناء الرسمي التنظيمي، لما لها من آثار ايجابية. وهذا ما هو ملاحظ في التنظيمات الكبرى، حيث توجد العديد من القواعد مدونة أو مكتوبة، مما يتطلب وجود الجماعات غير الرسمية كأنساق ضبط تظهر أهميتها خاصة في مراحل التحول التنظيمي والبعد عن القواعد التنظيمية"[3]

بالإضافة إلى ذلك يؤكد سلزنيك على فكرة تفويض السلطة وما يترتب عليها من نتائج غير متوقعة، وفي ذلك نجده ينطلق من قضية أساسية هي "أن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم وهو ما يفرض بالضرورة تفويض دائم للسلطة؛ بحيث يتخذ هذا التفويض طابعا نظاميا يترتب عليه نتائج مباشرة، كزيادة فرص التدريب على الوظائف

---

[1] السيد الحسيني: مرجع سابق، ص 83.
[2] حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص.110
[3] عبد الله محمد عبد الرحمن: مرجع سابق، ص 332.

المتخصصة واكتساب الخبرة وفي ميادين محددة مما يمكن عضو التنظيم من مواجهة المشكلات ومعالجتها."[1]

و يذهب سلزنيك إلى أن البيروقراطية تواجه دائما الحاجة إلى تفويض السلطة لأنساق فرعية داخل التنظيم (هذا الأخير الذي يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية) نظرا لتعقد مهام الإدارة وتعقد مسؤولياتها.

بيد أن التفويض من جهة يؤدي إلى تمييع الأهداف العامة للتنظيم لأن وحداته الفرعية ستتجه أكثر فأكثر نحو تحقيق أهدافها الخاصة واعتبارها غايات في حدذاتها.

و مما يعبر عن اتجاه سلزنيك البنائي الوظيفي هو توضيحه لفكرة أن هناك نتائج وظيفية وأخرى غير وظيفية للتفويض، أي معوقات وظيفية، وعالج هذه الأخيرة بصفة مغايرة عن ما ذهب إليه ميرتون، فأوضح النتائج المترتبة عن المعوقات الوظيفية وكشف عن الميكانيزمات المعالجة لهذه المعوقات من خلال تجربة منظمة التنسي فالي، التي لجأت إلى إشراك الأطراف المتعددة في عملية اتخاذ القرار، حتى يكون القرار جماعي، حتى تتفادى كل ما هو غير مرغوب فيه.

و يلفت سلزنيك نظر الإداريين إلى فكرة أن الأفراد داخل النسق التنظيمي يميلون إلى مقاومة كل معاملة لهم باعتبارهم وسائل، وهم يتفاعلون كجماعات ويعملون على تحقيق أهدافهم وحل مشاكلهم، ومما يتضمنه البناء الرسمي بطبيعة الحال الكثير من العناصر العقلانية التي تظهر في السلوك التنظيمي للأفراد، مما يتطلب وجود نسق تعاوني بين مختلف بناءات التنظيم من أجل تحقيق التوازن الداخلي والخارجي للسلوك وتظهر الحاجة هنا إلى الجماعات غير الرسمية كأنساق ضبط غير رسمية تساهم في انجاز الأهداف التنظيمية الرسمية.

ويضيف سلزنيك مشيرا إلى قضية أخرى هامة تتمثل في شيء اسمه حاجات الأنساق، حيث يقول" أنه لكي تشبع الأنساق حاجاتها تواجه من جانب أجزائها المكونة لمقاومة الأفعال التي لا تخدم أغراضها..."[2]

كما أوضح أيضا أن الاهتمام بالشخصية التنظيمية هو أحد المداخل الهامة لفهم العمليات التنظيمية بشكل واقعي، حيث تتداخل رغبات الأعضاء وتكيفهم مع البناء التنظيمي من أجل تحقيق النسق التعاوني. لذا نجد أن سلزنيك يهتم بكل من الفرد والتنظيم معا واعتبارهم ككل طبيعي واعتبار البناءات التنظيمية بناءات مختلطة لها نتائج سيكولوجية معقدة مما يتطلب ضرورة الموائمة أو التكيف الديناميكي للمتغيرات الداخلية وعلاقاتها بالبيئة الخارجية من أجل معرفة الظروف الجديدة التي تطرأ كمشاكل تواجه كلا من التنظيم وأفراده، وتؤثر على تحقيق الأهداف العامة أو تنفيذ سياسات التنظيم.

---

(1) السيد الحسيني: مرجع سابق، ص، ص.66، 65.
(2) عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص104

و يضيف سلزنيك في الأخير أن حاجات الأفراد لا ينبغي إشباعها عن طريق الفعل الواعي للأفراد، بل عن طريق النتائج غير الواقعة لأفعالهم، وهكذا تنشأ البدائل الوظيفية عندما لا نستطيع إشباع الحاجات بطرق مقبولة ثقافيا. إذن فهو يعتمد على الميكانيزمات اللاشخصية التي من خلالها تؤدي التنظيمات وظائفها أكثر من اعتمادها على الدافعية (التي لم يغفلها تماما)، فهو يقول ". .. علينا في مثل هذه الظروف أن نحلل السلوك الصادر من أعضاء التنظيم قي ضوء استجابة التنظيم لحاجاته وتلبيته لها."(1) ويؤكد ذلك أيضا في عبارة أخرى"... إنني لعلى يقين من أن النسق هو الذي يستشعر الحاجات، وهو الذي يستجيب لها، وهذا هو ما جعلني أؤكد الطابع العضوي للتنظيم وأنظر إليه بوصفه نسقا تعاونيا. إن التنظيم ككل هو الذي يصل إلى القرارات وهو الذي يقوم بالأفعال وهو الذي يحقق التكيف على أوسع نطاق وإلى أبعد مدى"(2)

5) ألفن جولدنـــر A. Gauldner :

تستمر التحليلات البنائية الوظيفية للتنظيم وعملية إدارة أفراده، هذه المرة مع ألفــن جولدنر واحد من أبرز ممثليها أيضا، الذي ينطلق كسابقيه دائما من تحليلات ماكس فيبر، لكن هذه المرة حاول جولدنر اختبار متضمنات نظرية فيبر واقعيا، من خلال تجربة قام بها بأحد مصانع الجبس بأمريكا؛ التي أورد نتائجها في كتابه (أنماط البيروقراطية في الصناعة)، والذي أورد فيه أن ماكس فيبر قد أخلط بين أنماط السلطة القانونية ووضعها كما لو كانت نمطا واحدا، أي أن "النموذج البيروقراطي استخدمه فيبر كأداة نهائية بدلا من أن يستخدم كمجموعة من الفروض التي يتعين التحقق منها من خلال النتائج التجريبية"(3)

من هذا الرأي فرق جولدنر بين ثلاثة أنماط من القواعد البيروقراطية:

1. القواعد البيروقراطية النيابية: وفيها توضع القواعد القانونية بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس ويعكس هذا النمط رضا الإدارة والعمال ويرتكز على أسس ديمقراطية، ويعتمد عليها كثيرا لمنع الصراعات والتوترات المحتمل نشوؤها داخليا.
2. القواعد البيروقراطية الجزائية أو العقابية: وهي تفرض القواعد على الأفراد، وتستمد شرعيتها من جانب الهيئة الإدارية المتواجدة في البناء التنظيمي نفسه.(4)
3. القواعد البيروقراطية المزيفة: وفيها تفرض القواعد واللوائح التنظيمية من هيئات أو جهات خارجية، بمعنى أن لا دخل لإدارة التنظيم أو عماله في وضع أو تحديد القواعد التنظيمية والسياسية الخاصة بالمنظمة.

---

(1) السيد الحسيني: مرجع سابق، ص.90. نقلا عن :
Salznick.P: T.VA and the Grass Roots, Ber keley , California Univeristy.Press 1949.P.259
(2) المرجع نفسه، ص.91. نقلا عن:
Salznick.P: Fondation of the theory of Organization, Amer. Social Rev.vol13 P.P 27.28
(3) صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005، ص 209، غير منشورة
(4) محمد طلعت ابراهيم لطفي: مرجع سابق، ص 112

إذن يتضح لنا من خلال هذا العرض المختصر أن جولدنر قد كشف عن الخلط الذي وقع فيه فيبر الذي لم يميز بين القواعد القانونية التي تفرضها السلطة وبين تلك القواعد التي يتم الاتفاق بعليها بين الرئيس والمرؤوس.

وإذا رجعنا إلى نتائج جولدنر في دراسته التي أجراها ي مصنع الجبس الأمريكي، نجده قد توصل إلى نتيجة مفادها أن القواعد البيروقراطية العقابية أو الجزائية هي النمط الذي كان يسود المصنع، وما يلفت النظر هنا هو اكتشافه ان كل من الرؤساء والمرؤوسين كانوا يستخدمون هذه القواعد لأهداف مختلفة، ففي حين يستخدمها الرؤساء بهدف العقاب، يستخدمها المرؤوسون من أجل المساومة، بمعنى أن هذا النمط من القواعد البيروقراطية ــ كما يشير إلى ذلك الدكتور طلعت إبراهيم لطفي في كتابة علم الاجتماع الصناعي) قد تنطوي على معوقات وظيفية أو صراعات، لأن القيم المستندة إليها لا تلقى قبولا من كل عضو في التنظيم كما هو الحال بالنسبة للقواعد البيروقراطية النيابية. ويوضح جولدنر في نفس السياق، أن التنظيم الذي يعتمد على نمط البيروقراطية النيابية يلجأ إلى تزويد العاملين فيه بالعلم والثقافة المتخصصة والتدريب، وغالبا ما يرجع الانحراف عن القواعد البيروقراطية النيابية إلى جهل العاملين وعدم إلمامهم بهذه القواعد التي تلقى قبولا عاما من جميع الأفراد الذين اتفقوا على وضعها.[1]

إن لب مساهمة ألفن جولدنر فيما يخص إدارة الموارد البشرية بالتنظيم يتمحور أساسا حول القواعد البيروقراطية الجزائية والنيابية، وعلى كل هيئة إدارية أو تنظيمية أن تنتبه إلى هذين النموذجين من القواعد حتى تستطيع السيطرة وتحقيق الأهداف.

لكن يبقى أن نشير في الأخير أن النموذجين السابقين اللذين طرحهما جولدنر ــ حسب السيد الحسيني في كتابه علم اجتماع التنظيم) يكشفان عن استحالة التوصل إلى معايير مقبولة. ولكي يتجنب جولدنر هذا القصور بحث عن بعد آخر هو تعاقب قادة التنظيم، الذين أعزى إليهم في الأخير موضوعية القواعد البيروقراطية.

<u>6) بيتر بـــلاو P.Blau:</u>

عرض بـــلاو أفكاره وآرائه حول التنظيمات في كتابه (ديناميكية البيروقراطية) الذي أشار فيه للدراسة الأمبريقية التي قام بها على هيئتين حكوميتين تنظيميتين، توصل من خلالها إلى عدة نتائج هامة توضح طبيعة البناءات الداخلية والخارجية للتنظيم المدروس وزيادة لفهم الواقع التنظيمي من خلال المدخل البنائي الوظيفي، ولقد كشفت تحليلاته عن عناصر ومتغيرات هامة لمعرفة الجوانب التنظيمية مثل التكيف والمواءمة الداخلية للعناصر البيروقراطية، وتوصل أيضا لإدراك مدى تأثير التغيرات التي تطرأ على الموقف الخارجي وأنه لا يعتبر العامل، الوحيد المؤثر على البناءات الداخلية وإحداث التغير فيها لأن معظم تلك البناءات لها إجراءات وأغراض معينة ولها نتائجها

[1] المرجع نفسه، ص 112.

الخارجية عن التنظيم والأفراد أيضا. وبالرغم من وجود الانجازات الموضوعية للوظائف الداخلية هناك أيضا الجوانب غير الوظيفية ومن الصعوبة تحقيق التكيف التام نظرا للتغيرات التي تحدث على طبيعة الوظائف والأساليب الإدارية.[1]

ويركز بلاو على ضرورة وجود التماسك أو التضامن الاجتماعي الذي يقوم أساسا على المساواة في المكانة، واعتبار التعاون مظهرا تنظيميا يظهر من خلال التعاون، باعتباره مصدرا هاما للتماسك بين جماعات العمل.

و يعرض بيتر بلاو مجموعة من المقترحات من شأنها القضاء على الخلل الوظيفي وتحقيق التكيف بالشكل الآتي:

1. تحديد حدود معينة لضمان سلامة العمل التنظيمي.
2. أهمية التوجيه المهني لتأدية الوظائف وانجازها.
3. إقامة جماعات العمل غير الرسمية.
4. العمل على حل الصراع التنظيمي.
5. أهمية توزيع الأعمال حسب المتطلبات الوظيفية التنظيمية.[2]

هذه الاقتراحات الخمسة التي تعمل على إعادة التكيف مع المتغيرات التي تظهر على المستوى الداخلي والخارجي للتنظيمات.

7) أميتاي اتزيوني Etzioni:

تتمحور مساهمة اتزيوني حول مفهومين أساسين نادى بهما كعمليات لا مفر منها في التنظيمات مهما اختلفت، وهما ظاهرتي الاغتراب والصراع، حيث يؤكد على أنهما عمليتان مرغوبتان في بعض الظروف، لأنه ينطلق كذلك من فكرة أساسية هي أن التنظيم وحدة اجتماعية معقدة يتفاعل داخلها جماعات اجتماعية متباينة وكثيرة، هذه الأخيرة تشترك في بعض الاهتمامات والمصالح ولكنها في الوقت نفسه تحتوي على مصالح واهتمامات متعارضة، خاصة اذا ما تعلق الأمر بطريقة توزيع الأرباح والفوائد في التنظيمات (على حد رأي الدكتور عبد الحميد رشوان) ونفس الجماعات تلك نجدها تشترك في بعض القيم القومية، وتختلف على قيم أخرى. إذا فهذه الجماعات أثناء نشاطها ووفقا لما ذكر قد تتعاون في مجالات معينة أين تكون الاهتمامات والمصالح مشتركة، وتتنافس في المجالات الأخرى التي تتعارض فيها المصالح.

---

[1] عبد الله محمد عبد الرحمن: مرجع سابق، ص.343. نقلا عن:
Blau,P: Dynamics of Bureaucracy. Chicago, Univ; Chicago pn. 1965,PP. 201-204.

[2] المرجع نفسه، ص 345. نقلا عن:
Blau,P :Op Cit , P 216.

ويشير اتزيوني إلى أن أكبر الجماعات التي يحدث بينها الصراع على المصالح هما جماعاتا العمل والإدارة " ذلك أن جهد الإدارة نحو جعل العامل يؤدي عمله، يجعله يعيش في غربه عن عمله، أين لا يملك وسائل الإنتاج أو إنتاج عمله، ويفتقر إلى كل فرصة للابتكار والتعبير عن الذات نتيجة لرقابة وتكرار العمل الذي يؤديه، ولأن عمله أصبح لا معنى له، ولم يعد له إلا قدر ضئيل من التحكم في وقت عمله وفي المكان الذي ينجز فيه هذا العمل، وتميز حالة الغربة هذه كل التنظيمات"[1]

ويذهب اتزيوني على غرار روبرت ميرتون إلى ضرورة وجود نظريات متوسطة المدى في التحليلات التنظيمية التي من شأنها أن تجمع بين مستويات التحليل النظرية المجردة في مجال التنظيم وبين الدراسات المهتمة بحالات فردية أو ظاهرة تنظيمية واحدة مما ينتج عن استخدام كثير من نماذج التحليل المقارنة للأنواع التنظيمية[2]

وقد ركز أيضا على متطلبات التغيير المستمر التي تطرأ على التنظيمات وأشار إلى وجود صلة وثيقة بين متطلبات التنظيم ومتطلبات الأفراد وذلك من خلال أنماط الأداء والكفاءة والفعالية والانجاز والإشباع التام لدى كل من الأفراد والتنظيم معا.

كل ذلك، يتم في إطار محدد ذي قواعد ضبط مميزة من أجل نجاح التنظيمات في تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها وكفاءتها.

و يوضح اتزيوني أنه توجد عدة تصنيفات لعناصر الضبط الاجتماعي والتنظيمي ذات أبعاد تحليلية واضحة فيزيقية ومادية ورمزية، تتحدد حسب الوضع الإداري الذي يشغله الفرد والمكانة التنظيمية التي يشغلها، وتختلف أنواع الضبط حسب أنواع التنظيم سواء كانت التنظيمات معيارية أو تعبيرية أو نفعية، ولكل منها إطار من القواعد الرسمية التي تحدد عناصرها وعملياتها الداخلية.[3]

كما هو ملاحظ ومن دون أدنى شك تحليلات ايتزيوني تؤكد على أهمية المدخل البنائي الوظيفي (شأنه في ذلك شأن كل من سشتر برنارد، تالكوت بارسونز، روبرت ميرتون، فيليب سلزنيك وألفن جولدنر) في دراسة التنظيمات، لكن ما يفرقه عنهم إضافة إلى ما تقدم ذكره من أفكار، هو تركيزه على التحليل المقارن وإقامة النماذج التحليلية الأكثر واقعية والتي تؤدي إلى إثراء النظرية التنظيمية عموما.

بهذا الشكل تكون مساهمة اتزيوني مهمة، لأنه يلفت الانتباه إلى فكرتين مهمتين (كما سبق طرحهما) وهما فكرتي الصراع والاغتراب اللتان تفرضان على المدير الانتباه لأمور عديدة أثناء تعامله معه الموارد البشرية في التنظيم. وفكرة الصراع للإشارة هي ليست وليد فكر اتزيوني، بل

---

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص.113.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن: مرجع سابق، ص.345. نقلا عن:
Etzioni,A: A comparative analysis of complex organization, N.Y ; the free press,1975.p.xi

(3) عبد الحميد أحمد رشوان: مرجع سابق، ص، ص.114، 113. نقلا عن:
Etzioni,A: Modern Organization, New dalhi. Prentice Hall of India private Limited, 1972 , P.P. 58.61

ظهرت مع كارل ماركس ــ كما هو معروف ــ فقط الفرق أن اتزيوني ركز على الجانب الايجابي لفكرة الصراع والجانب الوظيفي لها على عكس كارل ماركس.

8) إسهام المدخل الوظيفي في تطور إدارة الموارد البشرية:

تقوم فكرة المدخل الوظيفي فيما يخص إدارة (تسيير الموارد البشرية) حول الأفكار التالية:

1. تنشط المؤسسة وسط بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها خاصة البشرية منها، وفي سعيها الحصول على تلك الموارد يجب أن تدرك المؤسسة الطبيعة المتغيرة للبيئة التنافسية والتي يمكن أن تعكس الفرص أو التهديدات التي يمكن أن تؤثر بدورها على نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة؛
2. تحتاج المؤسسة في محاولة منها للتكيف مع البيئة التنافسية إلى وظيفة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية داخل وخارج المؤسسة، كما تهتم بهدف زيادة فعاليتها وإعادة تأهيلها داخل المؤسسة؛
3. على وظيفة الموارد البشرية من أجل تحقيق حالة التكيف مع متغيرات البيئة التنافسية أن تركز على المواءمة الداخلية في كيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المؤسسة والمواءمة الخارجية في كيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية التنافسية من خلال تنويع أهدافها الاقتصادية والاجتماعية...إلخ؛
4. تعد الموارد البشرية في المؤسسة تكلفة وميزة في نفس الوقت، وعلى وظيفة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن بينها بتركيزها على الاستخدام الكامل والصحيح لتلك الموارد، من خلال تشغيل كامل القدرات البشرية في المؤسسة المتاحة منها والكامنة بوضع المورد البشري المناسب في المكان المناسب؛
5. تخضع حركة الفرد من البيئة المحيطة إلى المؤسسة والعكس لمتابعة وظيفة متخصصة تعرف بوظيفة الموارد البشرية، ولتمكينها من ممارسة عملها بكفاءة يجب أن تحظى بالاهتمام الوظيفي من قبل إدارة المؤسسة.[1]

9) خلاصة النظرية الوظيفية (تعقيب):

بعد التعرف على تحليلات علماء النظرية البنائية الوظيفية سشتر برنارد، تالكوت بارسونز روبرت ميرتون، فيليب سلزنيك وأمتاي اتزيوني وبيتر بلاو، يتضح أن كل تحليلاتهم تدور في إطار تصوري عام واحد، مع وجود بعض الاختلافات في العناصر الداخلية للتحليل الواقعي ترجع لطبيعة المتغيرات المتناولة لدى كل واحد منهم على حدا، أو نوعية الدراسات والأبحاث والنتائج

(1) سمالي يحضية: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل للجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية شعبة تسيير، إشراف أ.د. عبد المجيد قدي، جامعة الجزائر، غير منشورة، ص.ص، 74.73

المتحصل عليها. لكن عموما يجمع العلماء الوظيفيون على عدد من المتغيرات والخصائص العامة التي تحيط بالبناءات التنظيمية مثل: أهمية القواعد الرسمية وغير الرسمية وواجب الامتثال والطاعة من قبل الأعضاء لتلك القواعد وأهمية المعرفة العلمية، والتسلسل الإداري، وأنساق الضبط والتحكم وتقسيم العمل، وتحديد المسؤوليات وضرورة الاهتمام بأنساق البيئة الخارجية التي تحيط بالتنظيمات وأنساق التوازن والاستقرار وتحقيق الدافعية، وأهمية الإشباع عامة للتنظيم والأفراد معا، والتنسيق الداخلي للوظائف، واعتبار السلطة مرتبطة بأنساق المكانة القائمة على المساواة والاهتمام بالصالح العام من أجل تحقيق الأهداف، وإدراك طبيعة الصراع وتحليل مفهوم المتطلبات الوظيفية واحتياج الأفراد ووظائفهم ومشاعرهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم... وغيرها من التصورات العامة التي نتجت من تحليلاتهم النظرية والأمبريقية والتي أفادت الفكر الإداري التنظيمي جدا.

و النظرية الوظيفية لم تنشأ من فراغ، وإنما استفادت من تحليلات النظريات التي سبقتها كثيرا، وكانت بمثابة رد فعل حقيقي للنظريات التنظيمية والإدارية الكلاسيكية ونظريات البعد الواحد، فكانت تلك الدراسات بمثابة البداية التي أفسحت المجال أمام علماء النظريات الوظيفية ونقطة انطلاقهم.

II. النظـــرية المعدلـــة: ويندرج تحتها أعمال كل من باك وكريس أرجريس ووليام وايت ورنسيس ليكرت، الذين ركزوا على فكرة التفاعل بين الأفراد والجماعات، في محاولة منهم دائما لفهم سلوك الفرد داخل التنظيم، فكانت مساهمتهم بهذا الشكل:

1) نظريـــة التنظيم الاجتماعي لـــ:" بـــاك " White Bakke: يركز باك في دراسته للتنظيم على ما يطلق عليه بالتفاعل أو كما يسميه البعض بمرحلة الاندماج التي تهدف إلى الربط بين أهداف الأفراد وأهداف العاملين بالمؤسسة وأهداف المؤسسة ذاتها، فبـــاك يعتقد أن الفرد إنما ينضم إلى المؤسسة بغية شيء واحد وهو تحقيق أهدافه الشخصية آملا أن يستعمل المؤسسة لذلك، في نفس الوقت التي تحاول فيه المؤسسة من جهتها تحقيق أهدافها عن طريق الأفراد العاملين لديها، وفي مرحلة الانصهار أو الاندماج كما يطلق عليها، نجد أن كلا من المؤسسة والأفراد يؤثر كل منهما في الآخر ما ينتج نوعا من الارتباط، هذا الأخير الذي أطلق عليه باك بروابط المنظمـــة Bonds of Organization ويقصد به التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

بأسلوب آخر يرى محمود حنفي سليمان في كتابه "وظائف الإدارة" في هذا الصدد بالذات أن عملية التفاعل التي تحدث من خلال الاندماج السالف الذكر بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين بها يقصد بها " تلك العملية التي من خلالها تستطيع المنظمة أن تغير الفرد لصالحها والتي من خلاها أيضا يستطيع الفرد أن يؤثر على المنظمة لصالحه هو" [1]

[1] حنفي محمود سليمان: مرجع سابق، ص 36.

لقد ركز "باك" على مفهوم التنظيم الاجتماعي والتكوين الداخلي له حيث عرف التنظيم على انه: " نظم مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم مجموعة من الموارد الإنسانية، المادية، والمالية، والفكرية والطبيعية في نظام متميز فريد لحل المشكلات، ويعمل على إشباع بعض الرغبات الإنسانية متفاعلا مع غيره من النظم في البيئة المحيطة به"[1]

من خلال هذا التعريف نجد أن الأفراد (الموارد الإنسانية) عند بـــاك هم العنصر الأساسي أو المورد الرئيسي للتنظيـــم، وهم بما يتمتعون به من دوافع واتجاهات وميول، بالإضافة إلى تكوينهم الجسماني وقدراتهم الفسيولوجية إنما يمثلون واحدا من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي.التنظيم عند باك نظم مفتـــوح يتكون أساسا من الأنشطة والعلاقات الإنسانية يتفاعل ويعتمد مع غيره من التنظيمات المحيطة به أثناء سعيه لتحويل المدخلات التي يحصل عليها من المحيط الخارجي إلى مخرجات في النهاية.

و كامتداد للتعريف الأول يحدد باك مكونات التنظيم في:[2]

1. **ميثـــاق التنظيـــم:** وهو الذي يميز التنظيم عن غيره من التنظيمات الأخرى، حيث يحدد هذا الميثاق اسم التنظيم ووظيفته، والأهداف الرئيسية له، والقيم التي يستند عليها والرموز التي يرتكز عليها لتأكيد أهدافه.
2. **الموارد الأساسية:** وهي ما يستخدمه التنظيم في أداء وظائفه وتحقيق أهدافه وتشمل العناصر الإنسانية (التي أعطاها باك أهمية كبيرة) والعناصر المادية (المواد الخام والمعدات والآلات) والعناصر المالية والفكرية والطبيعية في المجتمع المحيط به.
3. **الأنشطة:** وهي التي يمارسها التنظيم وتهدف إلى الحصول على الموارد لتحويلها إلى منتجات يعرضها التنظيم على المجتمع مرة أخرى. ويدخل ضمن هذه الأنشطة الإنتاجية والأنشطة الرقابية والأنشطة الخاصة بالمحافظة على توازن التنظيم واستقراره.
4. **روابط التنظيم:** وتشير هذه الفكرة إلى التداخل والاعتماد المتبادل بين أجزاء التنظيم المختلفة وعناصره المتفاعلة.

ويحدد باك أنواع الأفراد التي يراها تشكل أهمية بالغة للتنظيم ولسلوكه في :

- ❖ الأفراد العاملين في التنظيم حاليا.
- ❖ الأفراد المحتمل انضمامهم لعضوية التنظيم.
- ❖ الأفراد العاملين مع التنظيم وبالتالي يساهمون في أداء وظائفه وتحقيق أهدافه.

و يوضح باك أن العناصر البشرية في التنظيم تتأثر بطبيعته وتكوينه، كما يركز في تناوله للعنصر البشري إضافة إلى الجانب الفسيولوجي الطبيعي له على الجانب النفسي والاجتماعي. وهذا ما

---

(1) على السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص.116. نقلا عن :
Bakke, E W concept of the organization, in Haire,M. Modern Organization theory, N.Y.Wiley. 1959 p37

(2) محمد بهجت جاد الله كشك: مرجع سابق، ص 104

يخالف نظرة أصحاب النظريات الكلاسيكية الذين اغفلوا الإنسان ودوره في التنظيم واقتصارهم فقط على دراسته من النواحي الفسيولوجية وحسب.

2) نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم: كريس أرجيرس C.Argyris

كما فعل سابقه باك يحاول أرجيرس أن يساهم بدوره في مجال إدارة الأفراد بالتركيز دائما على الجانب السلوكي للفرد. كأحد ممثلي النظرية الإدارية المعدلة حاول أرجيرس تفسير السلوك الإنساني في المنظمات كمقدمة للتنبؤ به والتحكم فيه. والسلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة في رأي أرجيرس إنما هو حصيلة جملة من المتغيرات التي إما يكون تفاعلها تفاعلا منفردا أو تفاعلا مع الغير، وهذه العوامل هي:[1]

1. عوامل فردية متصلة بالشخصية الإنسانية.
2. عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة غير الرسمية... وهذا يتطلب دراسة الجماعات.
3. عوامل تنظيمية رسمية. .. التي تتطلب التعرف على الأساليب التقليدية للتنظيم.

و لأهمية هذه العوامل يرى أرجيرس أنه من الضروري التعرض لها بالبحث والدراسة كأساس لفهم السلوك الإنساني في التنظيم، هذا كما يوضح أن العنصران الأساسيان في أي تنظيم هما: الإنسان أو الفرد، والتنظيم الرسمي. واعتمد في توضيحه للعلاقة بينهما على أن هناك تناقض أساسي بين ما يطلق عليه متطلبات الشخصية الإنسانية النامية وبين خصائص التنظيم الرسمي، هذا التناقض الذي تزيد حدته كلما طبقت مبادئ التنظيم الكلاسيكي بحذافيرها، غير أن أرجيرس يعتقد أن الجو الذي يعمل فيه الإنسان تحت نظام مثل ذلك يتناقض مع الشخصية الإنسانية النامية والمتطورة كما يطلق عليها.

من هذا المنطلق يرى أرجيرس أن المتنفس الوحيد للأفراد والجماعات لحماية أنفسهم من الضغوطات التي تفرضها متطلبات النظام الرسمي هو تكوين الجماعات غير الرسمية Informal organization، وفي الوقت نفسه لا يرفض فكرة التنظيم الرسمي كلية وإنما يشترط تعديله بطريقة تخفف من آثاره على الفرد، مشيرا إلى أن الإنسان يميل إلى التكيف مع تلك الأوضاع التي يفرضها عليه التنظيم الرسمي باستعمال أساليب مختلفة على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعات كما يلي:[2]

على مستوى الفرد:

1. يسعى الفرد إلى ترك التنظيم كلية.

---

(1) علي السلمي: تطور الفكر الإداري، مرجع سابق، ص. ص 126.125 نقلا عن:
Argyris. C. Understanding Human behavior in organization, One view point in Haire, M. Modern Organization theory.N.Y.Wiley, 1959.P115

(2) المرجع نفسه، ص 130. 131

2. يحاول أن يتسلق السلم التنظيمي، أي أن يصل إلى مركز إداري أعلى حيث يتخلص من جانب كبير من ضغوط التنظيم الرسمي الذي يتركز عبئها على المستويات الدنيا في التنظيم.
3. أن يستخدم أيا من الوسائل الدفاعية التي في حوزته: كالعداونية. .. وغيرها.
4. أن يصبح مستهترا وغير عابئ بشيء ــ متكاسل ولا يهتم بالتنظيم وأهدافه.
5. الانضمام إلى الجماعات غير الرسمية لحمايته من التنظيم الرسمي.

على مستوى جماعات العمل:

1. تقييد الإنتاج وتخفيض الجهود المبذولة في العمل.
2. إعطاء الطابع الرسمي للجماعات الصغيرة وذلك بتكوين النقابات لمواجهة سيطرة التنظيم الرسمي بتنظيم رسمي مماثل.
3. التركيز في معاملاتهم مع التنظيم على الأجور والمزايا الاقتصادية الأخرى، أي أن الإنسان ذو الشخصية النامية حين تعترضه خصائص ومتطلبات العمل في التنظيم الرسمي غير الملائمة فإنه يعمد إلى تكوين الجماعات غير الرسمية لأنها تساعده على تحقيق مزايا عديدة منها: تقليل درجة اعتماده وخضوعه وسلبيته بالنسبة لإدارة التنظيم الرسمي، تقليل احتمالات تعرضه لتصرفات تحكمية من أصحاب السلطة في التنظيم فهو يحتمي في الجماعة، أيضا، من شان الجماعة غير الرسمية أن تسمح للفرد بفرصة التعبير عن مشاعره المختلفة التي لا يستطيع أن يعبر عنها بصراحة. التنظيم غير الرسمي يكوّن عالما خاصا للفرد، تنمو فيه شخصيته الإنسانية دون قيود أو ضغوط.

إذن ما نستنتجه مما سبق أنه على الإداريين في معاملتهم مع الأفراد أن لا يتبعوا متطلبات التنظيم الرسمي طبقا للنظرية التقليدية حرفيا دون النظر إلى النتائج النفسانية التي تؤثر على الأفراد، بل من الضروري التوصل إلى أمر وسط بين رغبات الفرد النامي (بمفهوم أرجيرس) ومتطلبات التنظيم الرسمي ولعله لتحقيق هذا التقارب المنشود حسب أرجيرس يجب إتاحة الفرصة للتفاعل بين الأفراد في التنظيم إلى أقصى قدر ممكن وجعل خطوط الاتصالات عبر التنظيم مفتوحة ومتشابكة بحيث يندمج التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وكذلك التوسع في استخدام أسلوب اللجان كوسيلة لإدماج الفرد في التنظيم.

من أفكار أرجيرس هذه؛ بدأت تظهر فكرة المشاركة في الإدارة والإدارة بالأهداف أو بالنتائج والتي سنتناولها لاحقا.

و نظرا للأهمية ما جاء به أرجيرس في نظريته هاته، فيما يخص السلوك الإنساني وبما يفيد في إدارة وتسيير العنصر البشري كثيرا وفهم طبيعة تصرفاته بما يتيح التنبؤ بها ليتم التحكم بها في مرحلة بعدها، فضلنا أن نورد فيما يأتي شكل ملخص لأهم ما طرحه من أفكار كما جاءت في كتاب

تطور الفكر التنظيمي لعلي السلمي ـــ السالف الإشارة إليه ـــ في شكل نصائح مباشرة لمن يدير مجموعة من الأفراد في أي تنظيم:

1. هناك تناقض جذري بين حاجات الشخصية الإنسانية وبين متطلبات التنظيم الرسمي.
2. أن نتيجة هذه التناقض هو الإحباط، الفشل، الصراع، قصر النظر بالنسبة للأفراد.
3. في بعض الظروف المعينة تميل درجة التناقض بين الشخصية الإنسانية وبين التنظيم الرسمي إلى الازدياد. ويحدث هذا في الحالات التالية:
   - كلما زاد معدل نضج الشخصية الإنسانية.
   - كلما أنخفض المستوى الإداري أو التنظيمي للفرد.
   - كلما زاد استخدام أسلوب القيادة الآمرة.
   - كلما زادت حدت الرقابة الإدارية.
   - كلما زادت درجة التخصص في العمل.
4. أن طبيعة مبادئ التنظيم التقليدية تجعل الأفراد على اختلاف مستوياتهم يعانون من المنافسة الحقد، العداوة، وتضائل الشخصية وتنمية التركيز الجزئي بدلا من التركيز على الكل.
5. أن السلوك الإنساني يدعو الفرد إلى الاحتفاظ بتكامل شخصيته والتكيف مع الظروف في ذات الوقت الذي يعرقل تكامله مع التنظيم الرسمي.
6. أن السلوك الإنساني الرامي إلى التكيف له آثار تراكمية، حيث يؤثر مرة أخرى في التنظيم الرسمي.
7. أن فلسفة الإدارة في بعض الأحيان تجعل الأفراد يمعنون في سلوكهم المعادي للتنظيم الرسمي. حيث إمعان الإدارة في استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية غير الصادقة يؤدي إلى زيادة الانفصال بين الإدارة وبين الأفراد في التنظيم.
8. و أخيرا هناك بعض الأساليب الإدارية التي تستطيع أن تخفف من حدت الانفصال بين الإدارة والعاملين، من بينها:
   - استخدام أسلوب القيادة الذي يركز على الأفراد ومشاكلهم.
   - تكبير العمل حتى يتاح للفرد انجاز عمل متكامل.
   - تخفيف حدت الرقابة الإدارية.

3) نظرية التفاعل لــ" ويليام وايت William white": لم يختلف ويليام فوت وايت عن باك وأرجيرس في تناوله للتنظيم وتركيزه على السلوك الإنساني داخله، حيث وكما يتبين من خلال اسم النظرية ركز وايت في مفهوم للتنظيم على تداخل ثلاثة مفاهيم تؤثر وتتأثر ببعضها وهي: [1]

---

[1] علي السلمي: تطور الفكر الإداري، مرجع سابق، ص 134 نقلا عن:
Whyte. W.F. Man and Organization: Three Problems in Human Relation.N.Y1959

أ. **مفهوم التفاعل:** والذي يرمز به إلى الاتصالات التي تتم بين الأشخاص المختلفين والتي يمكن ملاحظتها وتحديد تأثيرها على السلوك الإنساني.

ب. **مفهوم الأنشطة:** وهي تلك التصرفات الإنسانية والأشياء التي يفضلها الناس، أي التصرفات المادية المشاهدة والقابلـــة للقيـــاس.

ت. **مفهوم المشاعر:** وتعبر عن الكيفية التي يشعر بها الناس بالعالم المحيط بهم وكيفية إدراكهم لجوانبه المختلفـــة. ويحدد وايت هنا عناصر المشاعر في ثلاثة هي:

- العنصر الفكري بمعنى فكرة أو مبدأ أو عقيدة عن شيء معين.
- العنصر العاطفي.
- الاتجاه أو السبيل للتصرف أو العمل.

يؤكد "وايت" على أن هذه المفاهيم الثلاثة متداخلة وتؤثر في بعضها البعض وهي لا تتم بطرقة عشوائية، بل تتم وفق نمط منتظم وكما يقول فإن التغيير في نمط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم يحدث تطويرا في أنماط الأنشطة والمشاعر.

ويضيف أن هذه السلسلة من التفاعلات، الأنشطة والمشاعر لا تمثل نظاما مغلقا وإنما هي نظاما مفتوحا تتأثر كثيرا بما يجري في البيئة أو المجتمع المحيط هذا المجتمع الذي يشتمل حسب "وايت" على البيئة القانونية والبيئة الاقتصادية والبيئة التكنولوجية وهي المحرك الرئيسي للسلوك الفردي داخل المنظمة.

4) نظرية الدافعيـــــة لـــ "رنسيس ليكرتRensis Likert:

تولي نظرية الدافعية أهمية بالغة للعنصر البشري في التنظيم، حيث تعتبره الحجر الأساسي الذي يبنى عليه حاضره ومستقبله، والسلوك الإنساني لدى ليكرت هو محدد فعالية التنظيم وانجازاته، وعليه يرى بضرورة الاهتمام بهذا العنصر الفعال بغية الوصول إلى الفعالية المنشودة التي تحقق الأهداف.

كسابقيه من العلماء السلوكيين يركز ليكرت كعالم نفس اجتماعي على الجانب السلوكي في الإنسان، فحسن إدارة العنصر البشري لديه يترجم في حسن توجيه سلوكه نحو العمل وهذا لا يتم إلا بالاهتمام بفكرة الدافعية كعنصر مهم جدا في توجيه سلوك الأفراد.

فبعد الأبحاث والتجارب التي قام بها وزملائه في جامعة ميتشجان بهدف كشف أسباب وعوامل تباين واختلاف الكفاءة الإنتاجية لتنظيمات مختلفة، اهتدى ليكرت إلى نتيجة مفادها أن العامل الأساسي وراء هذه الاختلافات في الإنتاجية إنما هو نظام الإدارة الذي يتبعه المديرين، فألئك الذين يطبقون النظام التقليدي في الإدارة اثبتوا فشلا ذريعا في إنتاجيتهم، بينما أولئك الذين يتبعون نظاما معدلا هم الذين حققوا النجاح والإنتاجية الأعلى.

و عليه استنتج أن النظام الكلاسيكي في الإدارة المتبع من طرف بعض التنظيمات يمثل السبب الرئيسي في فشلها وتأخرها عن باقي التنظيمات التي تتبع نظما مختلفة. وخلافا للنظرية الكلاسيكية يقترح ليكرت نظريته المعدلة ــ كما يطلق عليها ــ كأسلوب بديل في الإدارة، هذه النظرية وكما يظهر من اسمها إنما هي تعديل لجملة من الأسس التي جاءت بها النظرية العلمية المتمثلة في:[1]

- القضاء على الإسراف وانخفاض الإنتاجية باستخدام أسلوب التنظيم الوظيفي.
- تحديد معدلات محددة للأداء أو أهداف العمل.
- قياس العمل المحقق بالأهداف المقررة.
- استخدام أساليب الميزانيات ومحاسبة تكاليف الرقابة.

تركز النظرية المعدلة على ضرورة توفر قدر كاف من الدافعية في جميع أجزاء التنظيم كعامل ضروري ومهم لتحقيق الأهداف المسطرة والمقررة من طرف التنظيم. وهنا تبرز ضرورة التجـــاء الإدارة إلى القواعد الأكثر فاعلية في **إنتاج الدافع للعمل والإنجـــاز**، وكما يقول ليكرت :"إن النظرية المعدلة تدعو إلى أن تكون إجراءات تنفيذ الوظائف التنفيذية المختلفة من إشراف اتصال، تدريب، رفع أجور واتخاذ قرارات. .. كلها مبنية على أساس يؤكد ويدعم الدافع إلى العمل."[2]

و تنقسم العوامل الدافعة عند ليكرت إلى:

1. عوامل تتعلق بالدوافع الاقتصادية.
2. عوامل تتعلق بالدوافع الذاتية كالرغبة في الانجاز والتقدم.
3. عوامل تتعلق بالدوافع إلى الأمن والضمان.
4. عوامل تتعلق بالرغبة في التجديد والابتكار.

تتخلص زبدة النظرية المعدلة في النتيجة التي يحددها ليكرت عندما يقول :"إن المرؤوسين في التنظيمات المختلفة يستجيبون بطريقة ايجابية ومرضية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد والتي يحصلون منها على شعور بأهميتهم وقيمتهم الشخصية، كذلك فإن الأفراد يستجيبون بطريقة سلبية أو غير مرضية في المواقف التي تهددهم أو التي تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية"[3]

لم تتوقف مساهمة ليكرت عند هذا الحد بل تعرض في نظريته للتنظيم لمفهومي القيادة والعمل الجماعي فهو يرى بضرورة أن تتكون المنظمة من مجموعات وفرق عمل، وليس من إدارات

---

(1) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي: مرجع سابق، ص 137 نقلا عن:
Likert, R: New Patterns of Management.N.Y Megraw-Hill. 1961

(2) المرجع نفسه، ص 137.

(3) علي السلمي :تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص.ص 141.140 نقلا عن:
Likert, R: A Motivation Approach to a Modified theory of Organization and Management. In Haire, M.Modern Organization theory.N.Y Wiley.1959 p 190

وأقسام بالمعنى التقليدي، على أن يتم ربط هذه الفرق بعضها ببعض من أدنى التنظيم إلى أعلاه، ما أطلق عليه بالعضوية المزدوجة، التي تتمثل في أن يقوم رئيس مجموعة العمل في المستوى الإداري الأدنى بالمنظمة برئاسة مجموعته وأن يكون عضوا في مجموعة العمل التي تعلوا مستواه التنظيمي مباشرة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن أسلوب العمل واتخاذ القرارات على جميع المستويات داخل المنظمة يجب أن يسير وفقا لمنطق العمل الجماعي، أي وفقا لمنطق المشاركة في الإدارة. (علي رأي حنفي محمود سليمان). **العمل الجماعي عند ليكرت هو أساس تكوين العلاقات الإنسانية وعلى الإدارة العمل على تنمية هذا العمل الجماعي من خلال القيادة المرنة التي تساعد على خلق جماعات متعاونة يسودها روح الفريق، ونظم الاتصالات الفعالة التي تربط كامل أجزء التنظيم بما يوحد أفكاره.و نظام المشاركة في الإدارة الذي يساعد على خلق الشعور بالانتماء وبالتالي الولاء والالتزام والإحساس بالمسؤولية وكذا الحوافر الجماعية.**

هكذا فقط يتحول التنظيم إلى مجتمع متكامل يشكل وحدة مترابطة متساندة موحدة الأهداف والمصالح، وهذا هو هدف العلاقات الإنسانية في أي تجمع إنساني.

إذن هذه هي أهم مساهمة طرحها ليكرت في مجال الإدارة عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا.

2.2. النظريات ذات البعد النفسي:

1. نظرية الحاجات لماسلو :

ظهرت هذه النظرية في الأربعينات من القرن العشرين علي يد رائدها الأول عالم النفس **ابراهام ماسلو** حيث لاقت اهتماما كبيرا وقبولا لدى العديد من العلماء خاصة علماء النفس والإدارة حيث استعملت بكثرة في مجال علم النفس الإداري، كان لها دور بالغ الأهمية في تطوير الفكر الإداري عموما بتطوير النظرة اتجاه العنصر البشري وإلفات النظر إلى جوانب خفية لم تكن متداولة بين المدراء في مختلف التنظيمات لها تأثير كبير في أداء الأفراد وهي فكرة الدافعية والحاجات.

ويمكن تحديد أهم ما جاءت به هذه النظرية من خلال ما استند عليه رائدها الأول ماسلو في أبحاثه، وهي مجموعة الحاجات التي يشعر بها الفرد والتي تعمل كمحرك ودافع لسلوكه كالآتي: (1)

1. الإنسان هو كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجات الغير مشبعة تسبب توترا لدى الفرد. والفرد يود أن ينهي حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة، وبالتالي فإن الحاجة الغير مشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك والعكس فإن الحاجة التي تم إشباعها لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني.

(1) محمد أنور سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 129.

2. تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم، وتتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية أو مدى ضرورة أو مدى إلحاح الحاجة.
3. يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءا بالحاجات الأساسية الأولية(الحاجات الفسيولوجية) ثم يصعد سلالم الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير وأخيرا حاجات تحقيق الذات.
4. إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة، أو التي يعاني الفرد من صعوبة كبيرة في إشباعها، قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد قد يسبب آلام نفسية ويؤدي إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط.

1.1.هـــرم الحاجـــات:

تترتب الحاجات الإنسانية الخمسة عند ماسلو كما يلي:

1) **الحاجات الفسيولوجية:** هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان وتمتاز بأنها فطرية كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع حاجات أخرى وهي عامة لجميع البشر إلا أن الاختلاف يعود إلى درجة الإشباع المطلوبة لكل فرد حسب حاجته، وأن العمل الذي يحقق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضوع قبول ورضا من العاملين.* "و الوسيلة الرئيسية التي تحافظ بها المؤسسة على إشباع الحاجات الأساسية (الأولية) لمواردها البشرية هي النقود، سواء كانت في شكل رواتب وأجور أو في شكل مكافآت"(1)

2) **الحاجات إلى الأمن:** يعتمد تحقيقها على مقدار الإشباع المتحقق من الحاجات الفسيولوجية فهي مهمة للفرد فهو يسعى إلى تحقيق الأمن والطمأنينة له ولأولاده كذلك، يسعى إلى تحقيق الأمن في العمل سواء من ناحية تأمين الدخل أو حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل.

"و في مجال العمل يمكن إشباع حاجات الأمان من خلال أنظمة الأمن الصناعي والسلامة المهنية وأيضا من خلال ظروف عمل آمنة، والزيادة في الأجر، ومزايا العاملين، وأيضا من خلال أنظمة التأمينات الاجتماعية والرعاية الصحية وأنظمة المعاشات."(2) وان شعور الفرد بعدم تحقيقه لهذه الحاجة سيؤدي إلى انشغاله فكريا ونفسيا مما يؤثر على أدائه في العمل لهذا على الإدارة أن تدرك أهمية حاجة الأمن للعامل لخلق روح من الإبداع بين العاملين، وتنشط هذه المجموعة من الحاجات بطبيعة الحال بعد إشباع المجموعة الأولى من الحاجات وقبل نشاط المجموعات الثلاثة التالية من الحاجات دائما.

---

* ويمكن القول هنا أيضا أن الفرد الذي يعاني لفترات من عدم إشباع للحاجات الفسيولوجية فإنه قد يميل في المستقبل إلى إشباعها وبصورة معظمة، حتى ولو وصل إلى درجات مرضية من الإشباع، إلا أنه يصر مرة أخرى على إشباع الحاجات الفسيولوجية وبصورة عميقة. ويمكن ملاحظة هذا الأمر كثيرا في الدول النامية عند الفئات الكادحة التي عانت فترات طويلة من الحرمان، فمجرد ما يغني الفرد بالعمل بعامل آخر. قد نجده يصر على إشباع الحاجات الفسيولوجية وليست حاجات أخرى.

(1) علي غربي: مرجع سابق، ص 84

(2) محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص، 131

3) **الحاجات الاجتماعية:** إن الإنسان اجتماعي بطبعة يرغب أن يكون محبوبا من الآخرين عن طريق انتمائه اليهم ومشاركته لهم في مبادئهم وشعاراتهم التي تحدد مسيرة حياته، وان العمل الذي يزاوله العامل فيه فرصة لتحقيق هذه الحاجة عن طريق تكوين علاقات ود وصداقة مع العاملين معه، وقد أوضحت الدراسات أن جو العمل الذي لا يستطيع إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى اختلال التوازن النفسي لدى العاملين، ومن ثم إلى مشكلات عمالية تؤدي إلى نقص الإنتاج وارتفاع معدلات الغياب، وترك العمل، وهذا ما يجعل التنظيم يفشل في تحقيق أهدافه.

وتعتبر هذه المجموعة بمثابة بداية الرغبات النفسانية، بمعنى بداية البعد عن الحاجات الجسمانية وشبه الجسمانية اللتان كانت في الأول.

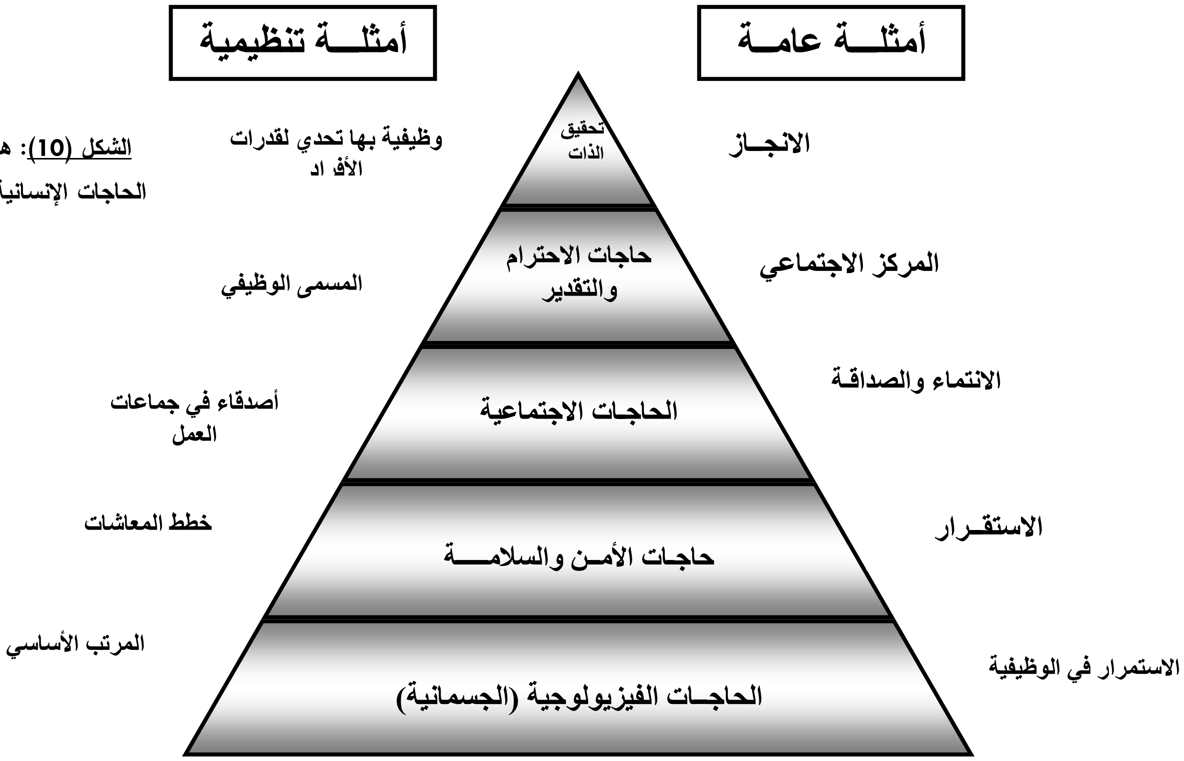
4) **حاجات التقدير:** شعور العامل بالثقة وحصوله على التقدير والاحترام من الآخرين يحسسه بمكانته، هذه الحاجة؛ تشعر الفرد بأهميته وقيمة ما لديه من إمكانات ليساهم في تحقيق أهداف المشروع ومدى الحاجة إليه. وهنا يمكن أن تلعب الحوافز والترقيات والألقاب البراقة دورا هاما في إشباع هذه الحاجة، وهذه الحاجات تتحقق عن طريق المركز سواء أكان اجتماعيا أو غيره، السلطة والقوة والسيطرة. ..

5) **الحاجة إلى تحقيق الذات :** أي تحقيق طموحات الفرد العليا في أن يكون الإنسان ما يريد أن يكون، وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل. بحيث يضع أسس لرغباته وسلوكه على أساس نظرته لنفسه وللغير، ويعمل على إرضاء ذاته ورغباته وما يرى في نفسه م قدرات ومهارات. ويلاحظ ماسلو أن الإنسان تزداد حاجته إليها كلما زاد إشباعه منها ن وتصبح هذه الحاجات أكثر فأكثر الأساس في سلوكه وتصرفاته.

وتعتبر الحاجة إلى الاستقلال من أهم مكونات هذه الحاجة حيث تظهر منذ مرحلة الطفولة وتتطور مع تقدمه في العمر وينضج وبالتالي يبدأ في التحرر من الاعتماد على الغير.

"و يوضح أبراهام ماسلو أن الإنسان حيوان راغب تعتمد رغباته وحاجاته في النهاية على ما لديه وما ينقصه، فهو يريد ما ليس لديه وما يريده يحكم سلوكه ويدفعه إلى التصرفات والسلوك المطلوب ن بينما ما لديه وما اشبع من رغباته لا تتحكم في تصرفاته ولا يمكن اعتبارها أساسا لدافعيته"[1] فالحاجات عند ماسلو مرتبة في شكل هرمي (كما ورد آنفا)، بحيث إذا ما كانت كل الحاجات غير مشبعة فإن الحاجة الأولى في الهرم هي الدافع لسلوك الإنسان وإذا ما تم إشباعها بدرجة معقولة فإن الحاجة التي تليها مباشرة تبدأ في النشاط وتصبح الدافع للتصرفات والسلوك الإنساني. أنظر الشكل (10)

[1] حمدي فؤاد على: مرجع سابق، ص 195



الشكل (10): هــرم تدرج الحاجات الإنسانية عند ماسلو

المصدر: راوية محمد حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص 112

وقد أعطى ماسلو النسبة المئوية اللازمة في كل من هذه الحاجات للحصول على الدافع كالتالي: 80% للحاجة الأولى و70% للثانية و50% للثالثة و40% للرابعة و10% للأخيرة.

و في نفس الاتجاه قدم (الدفر) تصنيفا لهرم يشابه بدرجة كبيرة هرم الحاجات لماسلو فقط أنه يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات :

1. حاجات البقاء: وتمثل لحاجات الفسيولجية عن ماسلو.
2. حاجات الانتماء: وتمثل عند ماسلو الحاجات الاجتماعية وجزء من حاجة التقدير.
3. الحاجة إلى النمو: وتثابلها حاجة التقدير والتحقيق الذات عند ماسلو.

2. نظرية الانجاز لدافيد ماكليلاند David McClelland: لقد اقترح دافيد ماكليلاند – بعد الأبحاث التطبيقية التي أجراها – ثلاثة حاجات لها تأثير في تحريك سلوك العاملين في المنظمات، تتمثل هذه الحاجات في:

1) **الحاجة إلى الإنجاز:** وهي الرغبة في الامتياز أو الدافع للنجاح في داء العمل، بمعنى أن يكون الفرد مدفوعا بالرغبة في التفوق والنجاح في اتمام عمل يقوم به. إن دافع الانجاز هذا هو أهم دافع عند ماكليلاند باعتباره – حسب ماكليلاند – يمثل الرغبة في الإجادة والامتياز في تحقيق نتائج في المهام التي يقوم بها الأفراد، ويتفاوت الأفراد في قوة هذا الدافع، فأولئك الذين يكون دافع الانجاز لديهم قويا يحققون سعادة أكبر عند تحقيق نتائج ناجحة، عن الذين يكون دافع الانجاز لديهم ضعيفا.

و بعد الطريقة الإسقاطية التي قام بها ماكليلاند واتكينسون لقياس قوة دافع الانجاز*، تبين أن أثر دافع الانجاز على سلوك الأفراد الذين يتمتعون به يظهر في مواقف معينة وهي تلك التي تحتوي على مهام يمكن تقييم نتائج أداء الفرد فيها (إما بنفسه أو من خلال الآخرين) باستخدام معايير معينة، "فالدافع لا يحرك أو يثير حماس أو سلوك الفرد ذي دافع الانجاز القوي إلا في تلك المواقف"(1)

2) **حاجة الانتماء:** تنطلق هذه الحاجة من دافع الرغبة في تكوين صداقات مع الآخرين وأن يكون للفرد علاقات اجتماعية وشخصية قوية مع أفراد وجماعات أخرى، بمعنى أن يكون مقبولا من طرف جماعة معينة كواحد منهم؛ يحضى بينهم بالمودة والاحترام. وعليه فإن المصدر الهام لإشباع هذه الحاجة كما يراه محمد سعيد أنور سلطان هو القبول من الآخرين، والفرد ذو الدافع الانتمائي القوي يفضل العمل الذي يتيح له التعامل مع الآخرين وتكوين صلات بينهم وصداقات معهم، ويبتعد عن المهام التي تضطره لأن يعمل منفردا، أو مع مجموعة من الأفراد لا ينسجم معهم.

3) **الحاجة إلى القوة أو النفوذ:** وهي الحاجة أن يكون للإنسان سلطة يؤثر من خلالها في الآخرين، بأن يجعلهم يسلكون بطريقة معينة تتفق وما يريد، فالفرد يحس بالرضا إذا شعر أنه قادر على التأثير فيما حوله من أمور، ويحس بالإحباط عندما يشعر أنه غير قادر على أن يكون له تأثير فيمن حوله.

و يساعد هذا الدافع كثيرا عمليات اتخاذ القرار اللازمة لحل المشكلات وفي التدخل لحسم بعض الأمور، بحيث قد يتسبب غيابه في ظهور ما يطلق عليه بالفراغ القيادي، الذي عادة ما يتطوع أحد لملئه. إن الفرد الذي يتمتع بهذا الدافع (النفوذ) يفضل العمل دائما في المواقع التي تتيح وتمنح له نوع من السلطة على أفرد آخرين لتوجيه أدائهم.

و يمكن تلخيص مساهمة ماكليلاند فيما يلي:

- لقد اعتقد ماكليلاند أن كل إنسان يملك الحاجات بدرجات متفاوتة.
- استخدم ماكليلاند الاختبارات الإسقاطية كطريقة لمعرفة قوة هذه الحاجة أو تلك وفيها كان يطلب إلى الأشخاص موضع البحث تفسير صور معينة، فيبرز التفسير العفوي مكونات نفوسهم ومحتوياتها ومن ثم اعتبرت هذه الطريقة بأنها طريقة ناجحة لاستخراج قوة تلك الحاجات بعيد عن التأثيرات الخارجية.

* انظر كتاب محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص، ص. 142، 141.

(1) المرجع نفسه، ص 142.

- رغم أن ماكليلاند اهتم في أبحاثة بالحاجات الثلاثة المذكورة، إلا أن أبحاثه حول الحاجة للإنجاز استأثرت بعناية أكبر. وقد اعتقد ماكليلاند أن هذه الحاجة يمكن أن تُعلم إذا ما وضع المتعلم في ظروف خاصة وخضع لاختبارات معينة.
- حدد ماكليلاند خصائص الأشخاص الذين يتميزون بقوة الحاجة إلى الانجاز.
- كان اهتمامه منصبا على إيجاد نوع من التوافق بين النمط الدافعي للأفراد وبين حاجات المنظمة التي يعملون بها.[1]

و أخيرا نقول إن الفهم الكامل للمفاهيم الخاصة بدافع الانجاز والمعرفة الدقيقة للخصائص التي يبحث عنها الأفراد ذوي دافع الانجاز القوي في أعمالهم يمكن أن تساعد المديرين على تفسير سلوك العمال والتنبؤ به، وليس هذا فحسب، بل أن إدراك الحاجات الثلاثة معا يعتبر عملية مهمة جدا للإدارة في المنشآت المختلفة، خاصة منها الاقتصادية حتى تستطيع تنظيم أعمالها لتؤدى بطريقة جيدة، "فالمنشأة أو الوحدة الإدارية تمثل مجموعات من الأفراد تعمل معا لتحقيق أهداف معينة، ولذلك فإن إدراك هذه الحاجات الثلاثة عامل مهم في حفز الأفراد لتحقيق هذه الهداف"[2]

3. نظرية X و Y لدوجلاس ماك غريغور:

ركز دوجلاس ماك غريغور على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناءً على هذه الافتراضات فقد قسم ماك غريغور العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهم الرمزين (x,y) "حتى لا يحكم على المضمون إذا كان جيدا أو رديئا أو متشددا أو متساهلا، وإنما لأنهما يمثلان موقفين مختلفين"[3]وحدد لكل منهما الملامح الرئيسية نعرضها كالآتي:[4]

1.3. نظريـــة X:

1) الإنسان كسول بطبيعته ولا يحب العمل.
2) خامل ولا يريد المسؤولية في العمل.
3) يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل.
4) العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، أي أن الإنسان إنما يعمل خوفا من العقاب وليس حبا في العمل.

(1) مصطفي نجيب شاويش: إدرة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص.60.
(2) المرجع نفسه، ص. 60.
(3) علي غربي: مرجع سابق، ص 85
(4) مصطفي نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 51.50

5) لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون الرقابة.
6) أن الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

هذه الفلسفة x " هي امتداد لفلسفة العصا والجزرة التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة حيث أن الإدارة هي التي تملك التحكم في مختلف العمليات من توظيف وأجور وتدريب ومكافآت... وهي جميعها لا تخرج عن كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله، في حين أن التراخي في الأداء يحول هذه العمليات إلى عصا تستخدمها الإدارة للضغط على الأفراد."[1]

و هذه النظرة الظالمة لسلوك الإنسان كانت هي الشائعة في الإدارة التقليدية إلى أن أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها كنتيجة لتجاربها الكثيرة حول سلوك الفرد والجماعات.

2.3.نظرية Y: تخالف هذه النظرية أولا تلك الاقتراحات في السلوك البشري والتي وردت في نظرة x والتي وتصف المورد البشري بصفات ظالمة ليست من طبيعته تلك النظرية التي تنكرت للجانب الإنساني في الإنتاج وتناست دوافع العاملين نحو العمل والتي تشكل أساس السلوك الإنساني. إن هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العمال، فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهي:[2]

1) إن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبدله العامل في العمل هو شيء طبيعي كاللعب والراحة في العمل (معتمدا على ظروف يمكن مراقبتها) يمكن أن يكون مصدر رضا ولذلك سوف يتم إنجازه وبشكل تطوعي، كما يمكن أن يكون مصدر عقوبة وبذلك يتم تجنبه إذا كان ذلك ممكنا.
2) إن الرقابة الخارجية، والتهديد بالعقاب، ليسا الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل انجاز الأهداف التي التزم به.
3) إن العنصر البشري (وتحت ظروف عادية) يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
4) في ظروف الحياة الصناعية الحديثة فإن الطاقات الكامنة للعنصر البشري قد تمت الاستفادة منها بشكل جزئي.
5) يعمل الإنسان ملا في الحصول على المكافأة لا خوفا من العقاب. إن أهم مكافأة للفرد على سبيل المثال؛ هي الرضا الشخصي، وإشباع حاجة تحقيق الذات، واللذين قد يحققهما في عمله

(1) علي غربي: مرجع سابق، ص 85
(2) مصطفي نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 51

الذي يقوم به.

هذه هي اقتراحات نظرية Y التي ترتكز على القيادة الإدارية من خلال الدافعية بالأهداف ومن خلال السماح للمرؤوسين لتحقيق الرضا الشخصي؛ مادامت تساهم وتؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.

4. نظرية هرزبرغ Herzberg :

نظرية هرزبرغ من نظريات الدوافع كسابقتها (نظرية الحاجات عند ماسلو) لاقت بدورها اهتماما واسعا من الباحثين والمديرين، ترتكز أساسا على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين. إذ بعد قيام هرزبرغ بدراسته الاستطلاعية (عن طريق المقابلات)، والتي شملت حوالي مائتان من المحاسبين والمهندسين في تسع شركات مختلفة ومن مواقع مختلفة والتي حاول فيها فهم شعور هؤلاء المبحوثين حول الأعمال التي يقومون بها، توصل من خلال دراسته هذه إلى" حقيقة مؤداها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان في العمل إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعوره بالرضي عن عمله، إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته، وبناء عليه استطاع أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من المشاعر الدافعة: **الرضا** و**الاستيـــاء، و**أن العوامل المؤدية الرضا تختلف تماما عن تلك المؤدية للاستياء.

و يسمي هرزبرغ هذه العوامل بالعوامل الوقائية والعوامل الدافعة.

1) العوامل الوقائية:

وهي تلك التي تخلق إحساساً بعدم الرضا (الاستيـــاء) في حالة غيابها ولكن لا يمكنها أن تخلق إحساساً بالرضا في حلة وجودها، وينطلق عليها أيضا اسم العوامل اللاإشباعية. وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة، إذ أنها تقتصر على توفير عامل الوقاية للعاملين، وهي قريبة جدا من الحاجات الأولية في سلم ماسلو وهي الأمن والحاجات الاجتماعية.

و تحدد هذه العوامل كالآتي:

- سياسية وإدارة المؤسسة.
- الإشراف الفني.
- العلاقات المتبادلة بين المشرفين والزملاء.
- الراتب.
- المركز الاجتماعي.
- ظــروف العمل.
- الأمــن الوظيفــي.

2) العوامل الدافعية:

ويمكن أن تؤدي إلى مستوى عالي من الرضا لدى الموارد البشرية في حالة وجودها وعادة ما تكون من داخل العمل نفسه، وهي عوامل قريبة جداً من الحاجة إلى تحقيق الذات، التي أشار إليها ماسلو وتتحدد أيضا فيما يلي:[1]

- الرضا في حالة الشعور بالإنجاز.
- الاعتراف نتيجة الانجازات في العمل.
- العمل نفسه كونه مهما لأنه إبداعي وفيه شيء من التحدي.
- التطور والنمو الشخصي.
- إمكانية التقدم في الوظيفة.
- المسؤولية ومدى سيطرة الشخص على وظيفته وتحكمه بها ومدى مسؤوليته عن الآخرين.

لقد بين هرزبرغ أن العوامل الدافعة إن وجدت فهي تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا ايجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية.

إن نظرية العاملين – في بعض النواحي – تعتبر تكميلية لنظرية ماسلو حول الاحتياجات والدوافع كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (07) مقارنة بين نظرية ماسلو ونظرية هيرتز بيرغ

التسلسل الهرمي (الرتبي) للحاجات عند ماسلو	النظرية المزدوجة (ثنائية العامل) لهيرتز بيرغ
تحقيق الرغبات وتحقيق الأهداف الأمنيات الذاتية Self Fulfilment	– الانجاز – النمو والنضج – التحدي في العمل – المسؤولية
– التقدير Esteem	– الترقية والترفيع – التمييز والتقدير – الوضع الوظيفي
– الحاجات الاجتماعية Social needs	– العلاقات بين الأفراد – إدارة الشركة
– الأمن والسلامة Security	– شروط العمل – نوعية المراقبة – أمن العمل وسلامته
– الحاجات المادية Physiological needs	– الحياة الشخصية – المكافأة

المصدر :
http://6moo7.com/vb/showthread.php?p=24764&mode=threaded ,28/03/2006 , 14 :36

[1] مصطفي نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 54

5. نظرية العدالـــة: ظهرت هذه النظرية وتطورت على يد رائدها الأول آدمــز 1963 (*J.Stacey Adams*)حيث تشير إلى أن الفرد "يحفز بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتقوقعون الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقومون به"[1]

هذه النظرية تقوم أساسا على مدى شعور الفرد بالعدالة والإنصاف في معاملة المنظمة له مقارنة مع معاملتها لأفراد آخرين بها، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة والعدالة هنا تعني الإنصاف وهذا الأخير لا يعني بالضرورة المساواة، فعندما يعامل الأفراد بشكل متساو لا يعني ذلك أن العدالة تحققت لأنه قد يتضمن عدم إنصاف بعض العاملين الذين يقومون بعمل أفضل من غيرهم، بالتالي يجب الانتباه لهذا الأمر.

يقول العلماء أن هذه النظرية (العدالة) اشتقت من عملية المقارنات الاجتماعية لأنها تمثلها (المقارنات الاجتماعية) بشكل كبير. فالأفراد في هذه النظرية لا يكتفون ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له، وإنما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد ومناسبتها للعطاء الذي قدموه. لذا فهم يعقدون مقارنات بينهم وبين أقرانهم أو زملائهم الذين يعملون معهم. ويشعر الفرد بوجود عدالة فقط عندما " يقارن نفسه بالأفراد القريبين منه في ظروف العمل ويحكم على درجة تشابه المعاملة التي يلقاها من المنظمة بالمعاملة التي يلقاها هؤلاء الأفراد، فإذا كانت نتيجة هذه المقارنات أنه يحظى في ظنه بمعاملة شبيهة بهم شعر بالعدالة، وإن كانت النتيجة أنه يعامل معاملة مختلفة شعر بتوتر يدفعه إلى مجموعة من ردود الأفعال التي يستعيد بها توازنه ويزيل عنه التوتر"[3]

و يمكن شرح طريقة عقد الفرد لمقارنة بينه وبين الأفراد الآخرين من خلال الخطوات الموالية والتي تمثل في الحقيقة مدركات العدالة لدى الفرد:

أولا: يقيم الفرد طريقة معاملة المنظمة له.

ثانيا: يقيم الفرد كيفية معاملة المنظمة لمجموعة مقارنة(التي يمكن أن تكون فرد في جماعة العمل أو فرد آخر في جزء آخر من المنظمة، أو أفراد آخرين آخرين موجودين في أماكن اخرى...)

ثالثا: بعد تقييم معاملة الفرد نفسه ومعاملة الآخرين، يقوم الفرد بمقارنة موقفه بموقف الآخرين.

رابعا: كنتيجة للمقارنة يميل الفرد إلى إدراك العدالة أو عدم العدالة.[4]

و اعتمادا على قوة الإدراك لدى الفرد سيتخذ بديلا م البدائل.

---

(1) رضا صاحب أبو حمد آل علي: مرجع سابق، ص 460 نقلا عن :

Adams J.Satacey , Toward an understanding of Inequity, journal of abnormal ans social Psychology, November , 1963 PP , 422-36

(3) محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 172

(4) راوية محمد حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 124

يقيم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته إلى المنظمة والنواتج التي يحصل عليها من المنظمة.

↓

يقيم المقارنات الاجتماعية للآخرين على أساس مدخلاتهم إلى المنظمة ونواتجهم منها.

↓

مقارنة الفرد نفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات.

↓

ممارسة الشعور بالعدالـــــة أو عـــدم العدالـــــة.

شكل رقم (11): يوضح تشكيل إدراكات العدالــة

المصدر: راوي محمد حسن: السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 123

وتتمحور عملية المقارنة هنا على مقارنة الفرد ما يحصل عليه من نواتج في عمله وبين ما يقدمه لذلك العمل من مدخلات مع ما يقدمه الأخرون وما يحصلون عليه من نواتج.

$$\frac{\text{النواتج الشخصية}}{\text{المدخلات الشخصية}} \quad \textbf{مقارنــــة} \quad \frac{\text{نواتج الآخريــن}}{\text{مدخلات الآخريــن}} = \text{نسبة معينـــة}$$

اي ان الفرد يقارن بين نسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع نسبة مدخلات ومخرجات الآخرين وكما أشرنا آنفا لا تتطلب العدالة هنا أن تكون النواتج والمدخلات متساوية وإنما تتطلب أن تكون النسبة هي المتساوية (أو متقاربة على الأقل).

بمعنى أنه من خلال مقارنة النسبة المحصل عليها، من خلال المقارنة المجرات بالطريقة الموضحة آنفا، يمكن للفرد أن يشعر بالعدالة أو أن يشعر بعدم العدالة والمساواة حيث كلما أدرك الفرد تقارب وتساوي النسبة المحصل عليها، يعني تساوي ما يحصل عليه الفرد من نواتج إلى مدخلاته مع ما يحصل عليه الآخرون من نواتج إلى م يقدمونه من مدخلات، كلما أحس أو شعر الفرد بالعدالة، وبعكس ذلك الإدراك، فإنه يشعر بعدم العدالة ومن ثم الإحباط وعدم الحفز هذه الأخيرة (الإحساس بعدم العدالة) يحفز الفرد بطريقة عكسية تجعله يسعى إلى تحقيق العدالة

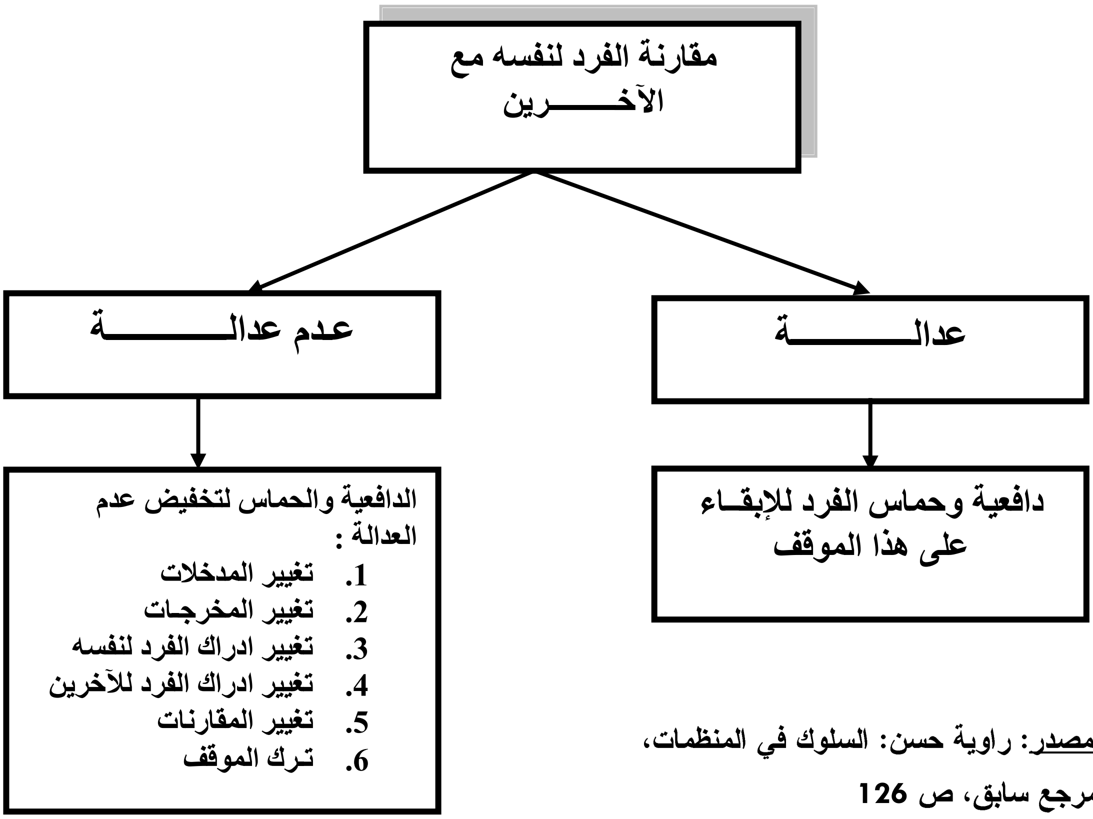
المنشودة من خلال سلوكه لبعض السلوكات التي تأتي كاستجابة لشعوره بعدم المساواة (عدم العدالة) يمكن أن نحددها في الآتي: حسب ما طرحه أدمز [1]

1. **يمكن للفرد أن يغير مدخلاته:** بمعنى أن الفرد يمكن أن يبذل مجهودات أكبر في العمل أو يقلل من مجهوداته لأداء وظيفته طبعا هذا وفقا لا تجاه عدم العدالة، وهذا لتغير نسبة المقارنة فمثلا الفرد الذي يحس أو يشعر بأنه حصل على مكافأة أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين فإنه يقلل مجهوده المبذول في العمل وهكذا..
2. يمكن للفرد أن يغير نواتجه: كأن يطلب علاوة أو زيادة في أجره أو قد يبحث عن مسارات إضافية لتحقيق النمو والتطوير.
3. **محاولة تغيير إدراك الفرد نفسه:** وهذه هي أصعب الاستجابات تطبيقا، فبعد إدراك الشعور بعدم العدالة مثلا: قد يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه فيبرر أن عطائه إلى المنظمة فعل منخفض ومن ثم لا يستحق أن يحصل على أكثر مما حصل عليه.
4. **أو قد يحاول الفرد تغيير إدراكه لمدخلات ونواتج الآخرين، من خلال القيام بعملية التبرير النفسي.**
5. **يمكن للفرد تغيير الشيء محور المقارنة،** أي أن الفرد يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى كأن ينظر مثل الفرد إلى الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم الأكثر حظا، أو أنهم مفضلين لدى المدير أو أن لديهم مهارات وقدرات خاصة.
6. **أما الاستجابة البديلة الأخيرة** فتتمثل في ترك الموقف كله والسعي إلى تحقيق المساواة في مكان آخر، كأن يطلب الفرد نقله من قسمه إلى قسم آخر أو أن يترك العمل نهائيا من المنظمة كل ذلك لتخفيف الشعور بعدم العدالـــــة

---

[1] راوية محمد حسن: السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 125 نقلا عن:
Adams J.Satacey , Toward an understanding of Inequity, journal of abnormal ans social Psychology, November , 1963 PP , 422-36

شكل رقم (12) يوضح الاستجابة المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة



المصدر: راوية حسن: السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 126

6. نظرية التدعيم (التعزيز) :

طورت نظرية التدعيم أو كما يشاء أن يطلق عليها البعض التعزيز على أساس الأبحاث والدراسات التي قام بها سكينر (B.F.Skenner) والتي ارتكزت أساسا على العلاقة بين السلوك الإنساني ونتائجه من منطلق" أن السلوك الإنساني يمكن تفسيره من خلال النتائج الايجابية أو السلبية لذلك السلوك"(1)

إن المدخل السلوكي لهذه النظرية ينص على أن سلوك الفرد مشروط بما يحص عليه من مكافآت، بمعنى أن السلوك في هذا الطرح يتحدد من خلال عوامل خارجية في بيئة العمل، بينما لا تمثل الأحداث الداخلية الوجدانية أهمية تذكر(بالنسبة لهذه النظرية)، فالمدعمات المتمثلة فيما يحصل عليه الفرد من نواتج فور إبدائه لسلوك معين(مكافآت مثلا)، هي التي تتحكم في توجيه سلوكه وهي التي تزيد من احتمالات تكرار هذا السلوك في المستقبل. لأن الأفراد يميلون عادة إلى تكرار ذلك السلوك الذي يتأتى عنه نتائج سارة وايجابية. ما معناه حسب (Skenner) أن السلوك الذي يتم تعزيزه؛ أو بمعنى آخر تدعيمه سيتكرر، في حين أن السلوك الذي لا يتم تدعيمه أو تعزيزه فهو لا

(1) رضا صاحب أبو حمد آل علي: مرجع سابق، ص 460

يتكرر. وعليه، فإنه من الممكن في هذه الحالة تعديل سلوك الأفراد أثناء العمل من خلال الاستخدام المناسب والمباشر لأساليب الثواب والعقاب.

عموما تقوم نظرية التدعيم على " مفاهيم التعلم وقانون الأثر، أي أن الفرد يتعلم أن قيامه أو عدم قيامه بالسلوك هو وسيلة حصوله أو عدم حصوله على الحوافز، لأنه وفقا لهذه المفاهيم يعتمد الفرد على خبراته السابقة فيما يتعلق بالمدعمات التي يحصل عليها نتيجة إبدائه لاستجابات أو سلوك معين في الماضي، فيزيد احتمال بناء الفرد وتكراره للسلوك في المستقبل إذا تم تدعيم هذا السلوك في الماضي بمدعم ايجابي (علاوة، ترقية. ..)، كما يقل احتمالات تكرار هذا السلوك إذا كان الفرد قد مر بخبرة سيئة نتيجة حصوله على مدعم سلبي نتيجة إبدائه لهذا السلوك في الماضي"[1]

إذن يلعب التدعيم دورا مهما في توجيه سلوك الفرد في العمل، لأن أداء العامل، ومقدار ما يبذله من جهد لأداء مهامه، يتأثر مباشرة بالنواتج التي يحصل عليها كعائد عن سلوكه. وحسب ما يرى Gardon فإن سكينر قد اعتمد على مبدأين أساسيين في نظرية التدعيم (التعزيز)، يعتبران مرتكزين أساسين في أسلوب تعديل السلوك، هما:

1. أن الأفراد يسلكون الطرق الذين يرونها أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية.
2. أن السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتحديده من خلال التحكم بالمكاسب والمكافآت.

أي أن اثارة السلوك الايجابي تعتمد على المعززات وهي هنا المكافآت عند سكينر.

لكن يبقى أن نشير إلى شيء مهم في هذا الصدد، وهو أنه ليس كل معزز أو كل مدعم لفرد ما يكون معززا أو مدعما لفرد آخر، فالمعززات إذا تكررت بشكل دوري أصبح من الممكن التنبؤ بحدوثها، وهذا ما يجعلها تفقد جدواها شيئا فشيئا.

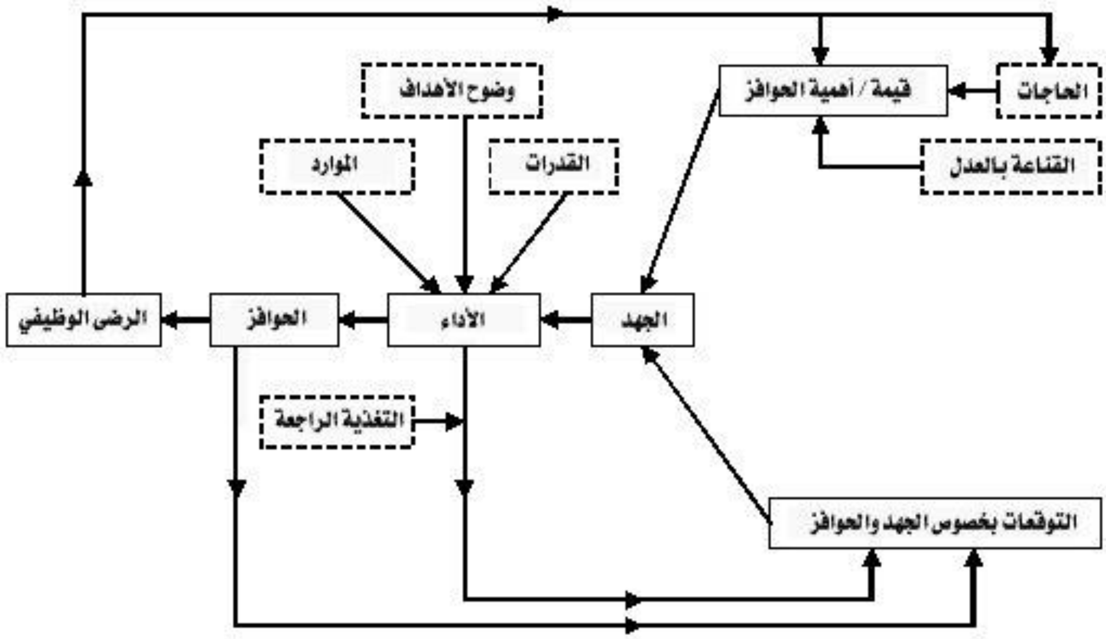
7. نظرية التوقـــــع:

تعتبر نظرية التوقع من أهم النظريات في تفسير الحفز عند الأفراد والتي لاقت قبولاً واسعا في السنوات الأخيرة. حيث إن مفاهيم الدافعية التي أرساها ابراهام ماسلو وفريدريك هرزبرغ، لا تأخذ في اعتبارها الاختلافات بين الأفراد، بل تقتصر على تفسير (لماذا يسلك الأفراد العاملين سلوكاً معيناً؟).حتى وضع فيكتور فروم (Victor Vroom) عام 1964 نظريته الجديدة التي تعتمد على توقع سلوك الأفراد والتي سماها نظرية التوقع، التي تحاول تفسير السلوك طبقاً للأهداف والاختيارات والتوقعات الفردية.

(1) راوية محمد حسن: السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 135 نقلا عن:
Luthan. F & Kreintner.R ;Organizational Behavior Modification and Beyond. An Operant and social learning Approach (Glen view , IL scott ;Foresm&n.1984)

وجوهر هذه النظرية " يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة، يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة، كما ويعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج"[1] ويمكن توضيح النظرية أكثر بالشكل التالي:

الشكل (13):نموذج التوقعات للتحفيز والرضي الوظيفي.



المصدر: http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah71/derasa.HTM

تمثل الصناديق السوداء في الشكل المبادئ الأساسية في نظرية التوقعات، أما الصناديق المنقطة فتعبر عن مساهمات النظريات الأخرى في نموذج التوقعات.

ترى نظرية التوقعات أن درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين أساسيين هما:

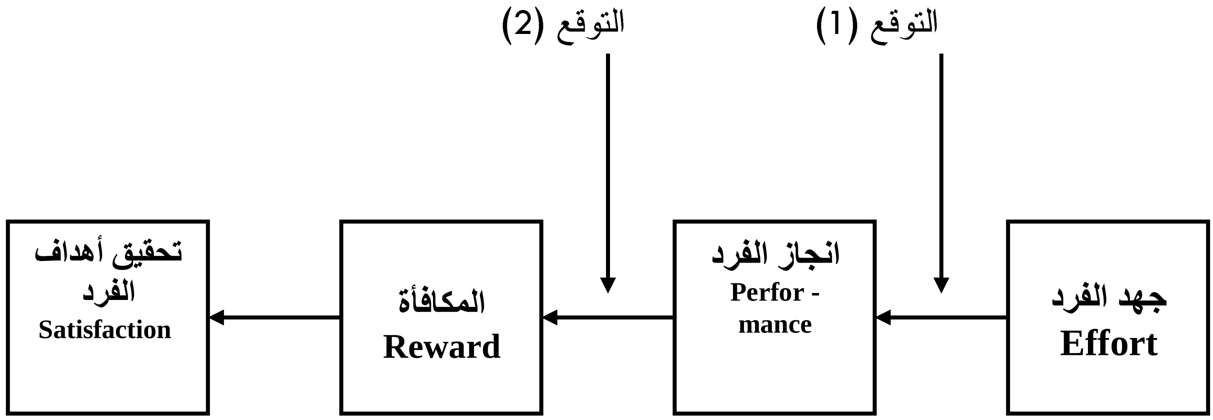
- ✓ قيمة الحوافز أو أهميتها بالنسبة للموظف.
- ✓ و توقعاته حول الجهد والحوافز.

1) قيمة الحوافز أو أهميتها بالنسبة للموظف: الحوافز هي ما يحصل عليه الفرد عند نجاحه أو فشله في إنجاز مهمة معينة، قد تكون الحوافز إيجابية، بحيث تشبع حاجات الفرد، كزيادة في الراتب أو قبول أوسع اجتماعيا، وقد تكون الحوافز سلبية، وذلك لمنعه من الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى، كخصم في الراتب، وبما أن الناس لديهم احتياجات مختلفة، فأهمية الحافز ستكون مختلفة من شخص لآخر. مثلا، قد يرى البعض أن المال أهم حافز له ليعمل، بينما يرى آخرون أن الإنجاز أو القبول في المجتمع أهم.

---
[1] رضا صاحب ابو حمد آل علي: مرجع سابق، ص458

2) التوقعات حول الجهد والحوافز: هذا العامل يتشكل من أمرين. التوقع الأول والتوقع الثاني ويمكن أن نفهمه من خلال الشكل الموالي:

الشكل (14): نمـــوذج التوقع



المصدر: مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 58 نقلا عن :
فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 2، مطبعة الصفدي، عمان، 1985، ص196

و يشير هذا الشكل إلى أن قوة الدافعية عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما تعتمد على مدى توقعه في النجاح إلى بالوصول إلى إلى ذلك الانجاز وهذا هو التوقع الأول، بينما التوقع الثاني فيحدده فروم في التساؤل عما إذا كان الفرد سيكافأ على الإنجاز الذي أنجزه.

و نوضح ذلك أكثر فيما يلي :[1]

التوقع الأول: ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة، كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك. وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والانجاز.

التوقع الثاني: وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك. أي ما ذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز، فالفرد العامل مثلا يتساءل إذا ما حقق رقم إنتاج معينا فهل سيعطى مكافأة أم لا، هذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد بين إتمام الإنجاز والمكافأة التي سيحصل عليها الفرد.

مما سبق يتضح كيفية استجابة الأفراد للمحفزات عند قيامهم بالأعمال لأول مرة، أما عند القيام بنفس المهمة أو العمل لأكثر من مرة، فسيتوفر للموظف معلومات حول الحوافز التي تقدمها المنظمة، وهذه المعلومات ستؤثر على توقعات الأفراد حول الجهد والحوافز، وحول قيمة الحوافز لديهم. لذلك يرى بعد الكتاب أهمية بناء نظام للتغذية الراجعة وذلك لتحسين العملية من خلال الاستماع لملاحظات وآراء الآخرين.

(1) رضا صاحب ابو حمد علي: مرجع سابق، ص 459

و عموما يمكن تلخيص نموذج فروم في التوقع وفق الافتراضات التي حددها مصطفي نجيب شاويش كالآتي: [1]

1. إن سلوك الفرد تحدده قوى تنبع من داخله ومن البيئة.
2. يمكن للفرد أن يحدد نوع الناتج الذي يفضل الوصول إليه ثم يضع تقديرات واقعية لكيفية تحقيق هذا الناتج.
3. إن العاملين في المؤسسات يتخذون قرارات بشأن سلوكهم في تلك المؤسسات.
4. يختلف الناس في حاجاتهم وأهدافهم، ومن ثم فهم يختلفون حول ما يريدون من المؤسسات التي يعملون بها.
5. يتخذ العاملون في المؤسسات قرارات معينة مبنية على إدراكهم أن سلوكا معينا سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها، ويميل أولئك العاملون إلى التصرفات التي يرون أنها ستؤدي إلى نتائج يطمحون إليها، ويتجنبون القيام بتصرفات يرون أنها ستؤدي إلى نتائج لا ترضيهم.
6. وعليه الدوافع عند فروم هي محصلة لمجموعة من العوامل هي **التوقع** ومدى قبول الشخص **للنتائج المتوقعة** وارتباط الناتج بنوعية **الأداء** ويوضح ذلك المعادلة التالية:

الدافعية = التوقع × القبول × الارتباط بين الناتج والأداء[2]

لقد أضافت المدرسة السلوكية إلى علم الإدارة أبعادا جديدة وحديثة لم تكن متناولة لدى النظريات الكلاسيكية، تتمثل ــ كما جاء في مساهمات روادها ــ في تلك الأبعـــاد النفسية والاجتماعيـــة وأثرها الكبير على الأفراد والجماعات ورغبتهم ومقدرتهم. حيث كان توجهها الأساسي في زيادة الإنتاجية مبني على جملة من الافتراضات حول العنصر البشري من أهمها:

- تدعيم مفهوم الرجل الاجتماعي؛ أي أن الإنسان يرغب في العمل في جو تسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء.
- تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته؛ أي أن الفرد يكون أكثر إنتاجية عندما يشعر بأهميته وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية، أي أن الناس موجهون للوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها، وأن اهتمامهم بتحقيق هذه الأهداف؛ يرتبط إيجابياً بمدى اتساق وتكامل ومساهمة هذه الأهداف في تحقيق أهدافهم الشخصية.
- أن الفرد لا يسعى للعمل لتحقيق إشباع حاجات اقتصادية فقط، بل أن الحاجات الإنسانية الأخرى لا تقل في أهميتها عن الحاجات الاقتصادية، أو في بعض الأحيان قد تحتل هذه الحاجات موقع متقدم في سلم الحاجات الإنسانية بالمقارنة بالحاجات الاقتصادية.

---

[1] مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص58

[2] محمد بن سليمان الضبعان 30: 28/03/2006,14, http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah71/derasa.HTM

وما دام مفهوم الإدارة يعرف على أنه فن أداء الأعمال عن طريق الآخرين، تنادي النظرية السلوكية بضرورة أن يتعلم المدير ويدرك مبادئ سلوك هؤلاء الأفراد والجماعات التي يشرف عليها والتي يرجوا من خلالها بلوغ أهداف معينة، لأن أداء الفرد لا يعرف فقط بالمقدرة الفيزيقية كالآلة وإنما أيضا مرتبط بشيء آخر لا يقل أهمية هو الرغبة.

لكن بالرغم من هذا توجه لهذه المدرسة انتقادات أهمها تركيزها على الجانب الإنساني وإهمالها الجوانب الأخرى التي لا تقل أهمية، وبالتالي لم تنجح في تقديم نظرية متكاملة للإدارة كسابقاتها الكلاسيكية، بسبب تركيز كل منهما على أحد طرفي معادلة الأداء دون الآخر، والمعادلة قاصرة بطرف واحد. أي أن متغيري القدرة والرغبة وجهان لعملة واحد اسمها الأداء.

هذا الخلل الذي تداركته المدارس الحديثة فيما بعد ومساهماتها الفعالة التي تربط بين القدرة الفيزيقية للفرد والعوامل النفسية والاجتماعية في آن واحد.

3.2. إدارة الموارد البشرية في المدرسة السلوكية:

1) اختيار الموارد البشرية: لم ترفض المدرسة السلوكية رأي النظرية الكلاسيكية في عملية اختيار الأفراد، فهي تبقي على ضرورة تقسيم العمل المسبق، ودراسة وتحليل الوظيفة لمعرفة التخصص والمهارات والقدرات المطلوب توفرها في المرشح لشغل تلك الوظائف، لكن ركزت في الوقت نفسه على جملة من المتغيرات الأخرى ذات طابع سلوكي أدرجتها في قائمة شروط اختيار الأفراد، هذه المتغيرات ناتجة أساسا من أبحاث روادها: سواء علماء اجتماع أم علماء نفس أم علماء نفس اجتماعيين، والتي ترى بأنها ضرورية جدا للعامل، ومستوى أدائه إنما يتأثر بها في معظم الأوقات، حتى مع وجود متغيرات القدرة والخصائص المادية الأخرى. فكما مر معنا فإن المدرسة السلوكية تتبنى فكرة أن الأداء يتأثر كثيرا بما يسمى رغبة الفرد ودوافعه للعمل، الجانب الواجب مراعاته أثناء عملية اختيار الفرد المناسب.

منا هنا سعى رواد النظرية لإدخال تعديلات على الوظائف بما يشجع الأفراد للترشح لها بوصفها تستجيب لطموحاتهم واحتياجاتهم، سواء في التصميم الوظيفي أم التعويض المادي، أو حتى في جو العمل ومحيطه.

و بما أن النظرية، كذلك، تنادي بفكرة العمل الجماعي وضرورة التعاون وتكوين الجماعات الرسمية وغير الرسمية بما يحقق صالح المؤسسة والأفراد على حد السواء فهي ترفض فكرة العمل الفردي، وترفض فكرة التعصب والانحياز والانعزال عن باقي جماعة العمل، لأن الاندماج وروح التعاون والتكافل هي أساس نجاح المنظمات ــ حسب رأيها ــ لهذا يمكن أن نلخص مجمل الشروط التي تحرص المدرسة السلوكية توفرها في المرشح المتقدم لعملية الاختيار أو بصفة أخرى، المتغيرات المطلوب البحث عنها واختبارها لدى المرشحين في النقاط الآتية:

- ✓ أن يتحلى المرشح بروح العمل الجماعي والتعاون.
- ✓ أن تكون لدية القدرة على الاندماج والتطور.
- ✓ أن تكون لديه روح الاتصال والقدرة على تكوين علاقات إنسانية مع الآخرين داخل التنظيم وأثناء العمل.
- ✓ أن يكون سويا في شخصيته؛
- ✓ أن يكون ذكيا وسريع البديهة؛
- ✓ أن يتمتع بمهارات سلوكية في طرق التعامل؛
- ✓ الاحترام وقبول الآخرين؛
- ✓ السلامة الجسدية والعقلية والنفسية؛
- ✓ الأخلاق الحسنة وحسن الإدراك؛
- ✓ قبول الأهداف الرسمية ورسالة وسياسة المؤسسة المرشح لديها.

و للإشارة فإن هذه المتغيرات وغيرها قد تختلف وتتفاوت في درجتها باختلاف وتنوع الوظائف ومستويات ومسؤوليات المناصب المرشح لها، فما قد يبرز من خصائص أكثر من غيره في وظائف معينة، قد يصبح ثانويا لدى وظائف أخرى.

والمدرسة السلوكية في سبيل اكتشاف هذه الخصائص السالفة الذكر، تقترح ما يسمى بالاختبارات، هذه الأخيرة التي تختلف بدورها باختلاف الوظائف والمهارات والخصائص المراد اختبارها أو الكشف عنها لدى الأفراد المرشحين كاختبارات الشخصية، الاختبارات النفسية، اختبار الذكاء، اختبار الأداء والمهارة، اختبار الميول. ..و غيرها.

ان الفضل في تطوير عملية الاختيار والاختبار يرجع إلى العلماء السلوكيون الذين ولجوا عالم التنظيم وقدموا إسهاماتهم التي تعد بحق إسهامات قيمة مازال يُعمل بها لحد الآن في عملية البحث واختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة.

2)التدريـــب (التنمية): بدورها المدرسة السلوكية لم تنف أهمية عملية تنمية وتدريب بالنسبة للرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية، كما لم تنف وأقرت ضرورة وجود وظيفة التدريب كوظيفة قارة من وظائف إدارة الموارد الأفراد، لكن فقط أنكرت على المدرسة الكلاسيكية اهتمامها المفرط بجانب المهارات والقدرات المادية للأداء، أي تركيزها في التدريب فقط على المهارات الإدارية في حالة العمل الإداري والمهارات اليدوية والتقنية في حالة العمل يدوي أو تقني، مهملة جانبا أساسيا لا يقل أهمية لدى الفرد يوجب تدريبه وتعليمه عليه، ألا وهو جانب المهارات السلوكية، فمادام الفرد مرتبط بالتعامل مع أفراد في محيط عمله إما قائد أو مقودا، من دون شك يحتاج إلى أن يكون على دراية ببعض المهارات السلوكية التي تساعده في التعامل مع المحيطين به وإيجاد القبول لديهم، يفهمهم ويفهمونه، يصبر أغوارهم ويحسن التأثير فيهم وإيجاد دوافع العمل لديهم؛ بمعنى أن التدريب لدى

هذه النظرية أضيفت له متغيرات أخرى تعكس ما توصلت إليه نتائج المدرسة السلوكية، لعل أهمها هو في تكوين العلاقات الإنسانية، أساس النجاح لدى بعض المداخل السلوكية.

فالفرد عند هذه المدرسة اجتماعي، يعمل في إطار جماعات غير رسمية تنشأ بصفة موازية للجماعات الرسمية للعمل، يتأثر بمتغيرات عديدة، منها ما هو نفسي ومنها ما هو اجتماعي، تنعكس مباشرة في مستوى أدائه، له أهداف وحاجات غير رسمية تنشأ أيضا بطريقة موازية للأهداف التنظيمية الرسمية، الأمر الذي يتطلب وجود مهارات سلوكية خاصة لدى القادة والمسيرين، حتى يُحسنوا ويستطيعوا اكتشاف هذه الجماعات غير الرسمية والأهداف، ويُحسنوا استغلالها وتطويعها في خدمة صالح المؤسسة والأفراد معا، دون التأثير السلبي في معنويات الأفراد في الوقت نفسه. وهذه مهام لاشك أنها تتطلب، بالإضافة إلى توفر مهارات إدارية وتقنية لدى القادة، مهارات ومعلومات ومعارف سلوكية يتم تدريبهم عليها من أجل تمكينهم القيام بتلك المهام السالفة الذكر ولعل في مقدمة هذه المهارات نذكر: المهارات الإنسانية، والمهارات الاتصالية، والمهارات التعاملية.

3) **التحفيــز:** في الحقيقة يعتبر موضوع التحفيز بمختلف متغيراته: سواء الحافز أو الدافع والحاجات، محور الاهتمام الرئيسي للمدرسة السلوكية في التعامل مع الموارد البشرية وإدارتها حيث نجد أن مجمل العلماء السلوكيين ــ كما مر معنا ــ ركزوا في الأصل على متغير الرغبة الذي اجمعوا على معالجته انطلاقا من متغير التحفيز، فجاءت مجمل مساهماتها في هذا المنحى تهتم بكل ما من شانه أن يحافظ على الموارد البشرية ويعظم درجات الرضا لديها ويرفع من روحهم المعنوية ودوافع العمل والرغبة فيه، لاسيما أعمال كل من **إلتون مايو** و**نظرية الحاجات** و**نظرية هرزبرغ** و**نظرية الإنصاف** و**العدالة**. ..و غيرها*، والتي تجمع في معظمها على نموذج في تحفيز الأفراد يعتمد على الحافز المعنوي، وهي في هذا تخالف رأي المدرسة الكلاسيكية التي تقر بأهمية الحافز المادي وحده، لكن المدرسة السلوكية تشيد بأهمية الدوافع الكامنة في نفس المورد البشري في توجيه سلوكه وبالتالي في أهمية التأثير في الأداء، مع أنها، وفي نفس الوقت، لا تلغي بشكل كبير الحوافز المادية التي سبقتها في الإشادة بها النظريات الكلاسيكية. وشرح طرق التحفيز لدى المدرسة الكلاسيكية تم شرحه بالتفصيل في العنصر السابق فلا داعي لتكراره.

4) **المحافظة وصيانة المورد البشري:** إن المدرسة السلوكية في حديثها عن الحوافز وعملية التحفيز لم تركز على فكرة خلق الدوافع نحو العمل فقط من وراء إعطاء الحوافز بمختلف أنواعها وإنما أيضا سعت إلى خلق جو من الرضا لدى الأفراد حتى تزيد نسب ولائهم وتقلل من نسب دوران العمل، وهذا النوع من الحوافز يطلق عليه حوافز المحافظة، التي تسعى في حقيقتها لا لخلق الدوافع لبذل مجهودات أكثر في العمل، بل للمحافظة على الأفراد وجعلهم يحبون العمل لدى تلك

* انظر شرح النظريات السلوكية

المؤسسة ويفضلونه على غيره؛ بمعنى آخر تمنح حوافز المحافظة لدى المدرسة السلوكية للمحافظة على المورد البشرية من الضياع، والضياع هنا هو أن ينتقل إلى مؤسسة أخرى وتتوقف عملية الانتفاع به من طرف مؤسسته الأولى أو باستقالته.

3. مدخل الموارد البشرية (النظرية الحديثة) :

لقد أفرز تطور البحوث والدراسات السلوكية مدخلا حديثا في مجال إدارة الأفراد يطلق عليه مدخل الموارد البشرية، هذا الأخير الذي ينادي بفكرة جوهرية استنتجها بعد الدراسات والمساهمات الكبيرة التي قدمتها العلوم السلوكية في مجال الإدارة؛ مفادها وجوب النظر إلى الأفراد على أساس أنها موارد، متجاوزا في ذلك الآراء الكلاسيكية التي كانت تعتبر الأفراد كمجرد وسائل إنتاج كباقي الوسائل الأخرى، وآراء المدرسة السلوكية التي ركزت على عنصر دافع العمل والرغبة، حيث اتخذ هذا المدخل (الموارد البشرية) رأيا شموليا متكاملا فيما يخص أداء العنصر البشري؛ ينطلق من أن الأداء يتحدد بتفاعل متغيري القدرة والرغبة معا، لا بأحدهما دون الآخر، ومنه على الإدارة في هذه النظرية، أن تتبنى منهجا في تعاملها وتسييرها لمواردها البشرية ينطلق أساسا من هذه القناعة، أي بوجوب الاهتمام بتنمية قدرات الأفراد بغية تحقيق الفعالية في الأداء وضرورة إشباع الحاجات المتنامية للأفراد في الوقت نفسه، ويؤكد على غربي ذلك بقوله" بدلا من اعتبار الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد منفصلان عن بعضهما البعض، وأن تحقيق أحدهما يكون على حساب الآخر، فقد اعتبر مدخل الموارد البشرية كلتا المهمتين تكملان بعضهما البعض، وأن تحقيق مكاسب في أحدهما لن يكون على حساب الآخرين"[(1)]

و تخلص راوية حسن مجمل الأفكار التي يقوم عليها هذا المدخل عموما كالآتي:

1. الأفراد هم عبارة عن استثمار، إدا أحسنت إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تبتدي في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية.
2. توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية(العاطفية) والاقتصادية للفرد.
3. لابد وأن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
4. برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة، وتتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضها البعض على مقابلة أهدافهم.[(2)]

---

(1) علي غربي: مرجع سابق، ص47

(2) www.wikipédia.org/gestion des ressources humaines, 02/06/2007, 17:30

يعتبر مدخل الموارد البشرية أهداف المؤسسة التنظيمية وأهداف الأفراد كأشخاص (الحاجات) وجهان لعملة واحدة، أو بمثابة خطان متوازيان يسيران طرديا بالتوازي ولا يجب أن يتخلف أحدهما عن الآخر، ونجاح أحدهما مربوط ومرهون بنجاح الآخر، فلا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها التنظيمية إلا من خلال الأفراد، والأفراد لا يساهمون في تحقيق هذه الأهداف إلا إذا حققت أهدافهم بالتوازي، وفي نفس الوقت لا يمكن للأفراد تحقيق أهدافهم التي هي ترجمة لحاجاتهم إلا من خلال المؤسسة، هذه الأخيرة التي، بدورها، سوف لن تعمل على تحقيق هذه الأهداف (أهداف الفرد) إلا إذا حقق الأفراد أهدافها. العملية إذا، فيها اعتماد متبادل، فالأول (المؤسسة) تعتمد على الثاني والثاني يعتمد على الأول في تحقيق أهدافه. والرأي في هذا المقام ليس في محاولة أحدهما التحايل على الآخر من أجل الاستئثار بتحقيق أهدافه على حساب أهداف الآخر؛ وإنما هو الفهم المتبادل أن كلا الهدفين يجب أن يقربا من بعضهما ليصبحا كهدف واحد مشترك كل الجهود موجه نحوه، سواء جهود المؤسسة وهياكلها أو جهود الأفراد، وبما أن الأمر كذلك فإن المبادرة الأولى تكون من طرف المؤسسة؛ بأن تحاول الكشف عن حاجيات أفرادها وأهدافهم (الأهداف غير الرسمية) من أجل تقريبها مع الأهداف التنظيمية (الرسمية). وحسب هذا المدخل دائما فإنه كلما أحس العامل أن حاجاته تلبي كلما أقبل على العمل أكثر مادام هذا الأخير (العمل) لبى له حاجاته وسيلبي له أخرى مازالت غير مشبعة.و من جهة المؤسسة، تبقى في تلبية حاجات أفرادها ما دام هؤلاء الأفراد يؤدون ما يطلب منهم ويحققون مستويات الأداء المرغوبة للمؤسسة.

والمورد البشري انطلاقا مما قيل، وحسب هذا المدخل يعتبر أهم الموارد على الإطلاق التي يمكن أن تتاح للمؤسسة، يتميز بميزات خاصة يتصورها المدخل في الآتي:

1. أنه بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي.
2. أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.
3. أن الإنسان إذا أحسن اختياره، إعداده وتدريبه وإسناد له العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة لضمان أدائه لعمله.
4. أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة أو فريق من الزملاء يشتركون جميعا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

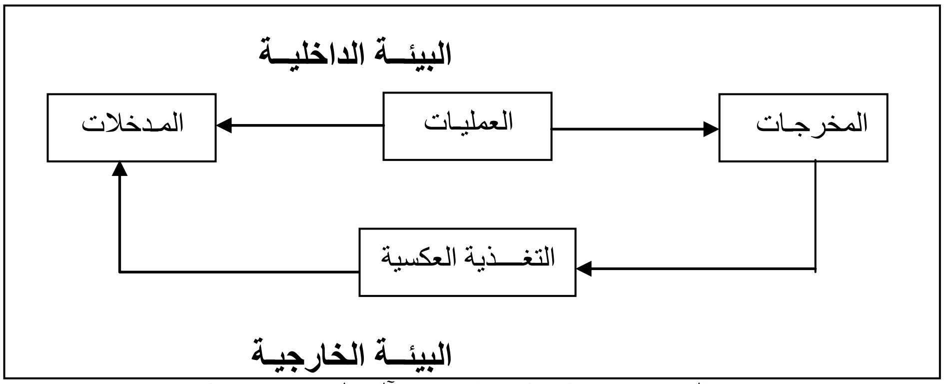
إن مدخل الموارد البشرية بطرحه لهذا المنظور الشامل والتكامل اتجاه إدارة العناصر البشرية إنما يعكس إسهامات وإضافات ايجابية لنظريات إدارية معاصرة متجددة ساهمت بشكل كبير في

تطوير هذا المدخل الشمولي، لكل نظرية منها خصائصها وزاوية نظرها وطابعها الخاص في التعامل مع الموارد البشرية، لكن كلها تتفق على رأي واحد هو رأي هذا المدخل، وسنحاول في الآتي عرض أهم هذه النظريات التي تشكل هذا المدخل (مدخل الموارد البشرية) لنتقصى تفاصيل أوفى.

<u>1) نظريـــة النظـــم:</u> لقد جاءت نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي أفرزتها التطورات الفكرية والتقدم العلمي المستمدان من المسارات التجريبية المختلفة، تقوم أساسا على نقد النظريات السابقة لها سواء التقليدية (الكلاسيكية) أو السلوكية، لأن كل منهما ركز على متغير واحد من متغيري التنظيم وهما إما العمل أو الإنسان واعتبارها التنظيم في شكل نظام مغلق(المدرسة الكلاسيكية)، بينما ترى نظرية النظم أن التنظيم نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به، وذلك ضمانا لاستمرار يته.

تقوم فكرة هذه النظرية أساسا على مفهوم النظام **System** أو التنظيم، هذا الأخير الذي يأخذ تعاريف عديدة نذكر منها فقط ما تتبناه هذه النظرية " بأنه الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين أشياء أو أجزاء تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدا، والنظام هنا هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة"[(1)] بالإضافة إلى ذلك، يتألف التنظيم من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية، كما يتضح في الشكل الموالي:

الشكل (15): مكونات التنظيم في نظرية النظم



المصدر: رضا صاحب ابو حمد آل علي: مرجع سابق، ص 69

انطلاقا من هذا المعنى للتنظيم فإن المؤسسة أو المنظمة هي عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة وهي نظام مفتوح يتمثل بمختلف العلاقات السائدة بينه وبين البيئة التي يعمل بها، ولكي تحقق المنظمة الإنسانية ذاتها وتتمكن من البقاء في ظل احتدام المنافسة والصراعات القائمة لابد لها أن تؤثر وتتأثر بمجمل التفاعلات في البيئة الخارجية ولابد أيضا من التكيف والملائمة مع متغيراتها

(1) رضا صاحب ابو حمد آل علي: مرجع سابق، ص 69

التأثيرية في مجمل مخرجات تلك المنظمة، فالمنظمة بهذا الشكل تشبه الكائن الحي من حيث أنها عبارة نظام تفاعلي مع البيئة المحيطة به.

بناء على كل هذا تنادي نظرية النظم بضرورة انطلاق دراسة أي تنظيم من منطلق النظم بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة. ذلك لأن النظم البشرية تحوي عددا كبيرا من المتغيرات المرتبطة ببعضها، وبالتالي فنظرية النظم نقلت منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه في النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية، فهي تتصدى لتساؤلات لم تتصدى النظريتين السابقتين.

تقوم هذه النظرية على أجزاء يتكون منها النظام لها علاقة وثيقة ببعضها البعض، هذه الأجزاء هي:[1]

1. الجزء الأساسي الأول في النظام هو الفرد (قائدا أو منفذا) وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة. لذا فمن أهم الأمور التي تعالجها النظرية حوافز الفرد واتجاهاته وافتراضاته عن الناس والعاملين .
2. الجزء الأساسي الثاني في النظام هو الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي وما يتبعه من المناصب .
3. الجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم وعملية تكييف التوقعات المتبادلة .
4. الجزء الأساسي الرابع في النظام هو تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية. فالآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتمشى مع التركيب السيكولوجي والفسيولوجي للبشر.

يتضح من خلال ما سبق أن النظرية تلفت الانتباه إلى أهمية الفرد وضرورة الاهتمام بسلوكه وبضرورة البحث عن أفضل الوسائل لتحفيزه وفقا لاحتياجاته المختلفة التي تتنوع بتنوع الظروف المحيطة به كفرد في جماعة وباختلاف البيئة التي يعيش فيها واتجاهاته النفسية ورغباته، كما ركزت على أهمية وضرورة تواجد التنظيم غير الرسمي إلى جانب التنظيم الرسمي في محيط العمل لأن كلاهما يؤدي مهام مفيدة للتنظيم، بمعنى أن نظرية النظم لا تقصي التنظيم غير الرسمي بل تنادي بضرورة وجوده كمحدد للعلاقات الاجتماعية والإنسانية لجماعات العمل، وعلى المدير أن يفهم هذا النظام غير الرسمي وأن يكيف أهدافه مع أهداف المنظمة. إضافة إلى هذا وعلى خلاف النظريات السابقة ــ كما مر معنا ــ لم تقف نظرية النظم عند هذا الحد بل أشارت أيضا إلى متغير آخر غير العنصر البشري وهو الاهتمام بالتكنولوجيا والآلات والمتطلبات الرسمية لأنها متغير أساسي إلى جانب الأفراد في التنظيم، لكن بشرط تماشيها مع الطبيعة السيكولوجية والفسيولجية للعنصر البشري. فنوع وحجم العاملين مهم كما أن نوع وحجم الآلات مهم أيضا.

(1) http://edueast.gov.sa 23/07/2006 15 :30

ونتيجة هذه المساهمة الفعالة تعد هذه النظرية من أحدث وأدق نظريات التنظيم التي ساهمت في تطوير الفكر الإداري بتركيزها على أهم مكوناته، أي الفرد والعمل معـــا.

لكن يبقى فقط أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى، وذلك حسب ظروف كل منظمة.

<u>2) نظرية اتخاذ القرار:</u> طرح هربرت سيمونHerbert Simon (1916–2001) مفهوما جديدا في الإدارة يختلف تمام عن ما جاء في النظريات الكلاسيكية السابقة، هذا المفهوم الذي تتمركز حوله كل العمليات الإدارية ــ أو التنظيمية كما يشاء تسميتها ــ المختلفة هو مفهوم اتخاذ القرار، حيث يشير سيمون إلى أن "السلوك التنظيمي إنما هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرار التي تصدر في التنظيم وبالتالي فإن فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به يقتضي دراسة كيف تتخذ القرارات التنظيمية والمؤثرات التي تحددها"[1]

يلفت سيمون نظر المديرين من خلال ما طرحه إلى طريقة جديدة في تسيير العنصر البشري وفهم سلوكه وضبطه ترتكز أساسا في إشراكه في عملية اتخاذ القرارات بما يضمن له تحقيق جملة من الاحتياجات لقاء ما يقدمه من التزامات اتجاه التنظيم، في شكل من التوازن بين متطلبات الأفراد ومتطلبات التنظيم طبعا. ذلك لأن التنظيم عند سيمون عبارة عن هيكل من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، من هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عمليات اتخاذ القرارات. كما أن التنظيم يتكون من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل.[2] بمعنى أن الإداري أثناء اتخاذه للقرار يجب أن يأخذ في الحسبان الآثار المترتبة عن ذلك القرار لدى أعضاء التنظيم كنتيجة للتفاعل الموجود بين أفراد التنظيم والتعاون بينهم ــ كما يرى سشتر برنارد ــ، كما يأخذ في الحسبان آثار البيئة المحيطة بالتنظيم وما تمنحه من بدائل محدودة باعتبار أن التنظيم هنا نظام مفتوح.

و التنظيم الذي يحقق الاستمرارية والنمو في رأي سيمون هو ذلك التنظيم الذي يضمن تحقيق توازن بين حاجات الأفراد (المغريات كما يطلق عليها) وبين المساهمات التي يقدمها الأفراد إلى التنظيم، وأي اختلال في هذا التوازن قد يجعل التنظيم ينهار.

و يمكن أن نعرض ملخص مساهمة سيمون كالآتي:[3]

1. إن التنظيم هو ذلك الهيكل التنظيمي المركب من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد يقوم على أساس سلسلة أو هيكل من القرارات، كل قرار منها يرتبط بنوع معين من النشاط لتحقيق هدف معين ن ويعتبر تحقيق أي تلك الأهداف خطوة في سبيل الوصول إلى أهداف أحسن.
2. أن أعضاء التنظيم حين يتخذون قراراتهم فإنهم يستمدون قيما ومعايير للاختيار من التنظيم...

---

(1) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 180

(2) المرجع نفسه، ص 184

(3) المرجع نفسه، ص 195

3. أن اتخاذ القرارات وغيرها من أشكال العمل التنظيمي، هي عمل جماعي، ى لذلك لابد من وجود أساس للتخصص وتقسيم العمل حتى يمكن التنسيق بين أعمال الأفراد المختلفين.
4. يتم تقسيم العمل والتخصص في مجال اتخاذ القرارات على أساس رأسي، بمعنى أن يتخصص بعض الأفراد في المستويات العليا من التنظيم في عملية اتخاذ القرارات على حين يتولى الباقون التنفيذ.
5. لكي يتمكن التنظيم من الوصول إلى أهدافه لابد أن يلتزم الأفراد في سلوكهم بالقرارات المتخذة.

تفضي هذه النظرية إلى ضرورة إقحام أعضاء (أفراد) التنظيم في عملية اتخاذ القرارات لأنها وسيلة فعالة في التحكم في سلوكهم، باعتبار أن الأفراد لما يشاركون في صنع القرار فهم إلى جانب أنهم يضمنون تحقيق حاجاتهم ورغباتهم الشخصية من خلال القرارات المتخذة سيلتزمون أكثر بتنفيذ هذه القرارات بما يجعل مساهمتهم في التنظيم تكون أكبر.أيضا فإن هذه المشاركة من شأنها أن ترفع من الروح المعنوية لدى الأفراد وتكون لهم بمثابة الحافز القوي الذي يجعلهم يقبلون على التنظيم بشكل أكبر لإحساسهم بأنهم طرف مشارك في التنظيم لا طرف منفذ وحسب لأوامر يصدرها الإدارة العليا. ففكرة الأوامر مرفوضة تماما من طرف سيمون ويستبدلها بفكرة المشاركة كما يركز أيضا متأثرا بأعمال سشتر برنارد على فكرة الجماعة وعنصر التخصص كعنصران مهمان في عملية اتخاذ القرار، هذان العنصران اللذان يجران معهما مفهوما الاتصال والتدريب باعتبار أن التفاعل في الجماعة يوجب ضرورة توفر شبكة اتصال فعالة، كما أن عنصر التخصص يرتبط ارتباطا وثيقا بعنصر التدريب (كما مر معنا في النظريات الكلاسيكية).

إذن عملية اتخاذ القرار أسلوب جديد طرحه سيمون في إدارة الموارد البشرية يراعي الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد، إلى جانب حاجات التنظيم لتحقيق أهدافه.و هذا ما يعارض النظريات الكلاسيكية التي يمقتها سيمون أشد مقت.

3) <u>الإدارة بالأهداف</u>: تعتبر الإدارة بالأهداف أسلوبا إداريا حديثا من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعا واستعمالا. لم يعرف للإداريين إلا في الخمسينات من هذا القرن على يد الدكتور (بيتر دروكر **Peter Druker**) إذ تقوم على وضوح الأهداف الإدارية وتحديدها بحيث تكون قابلة للقياس والتطبيق. ومجمل التعاريف الواردة لهذا الأسلوب تركز على "أنه الفلسفة الإدارية التي ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف وزيادة رقابة المرؤوس على عمله. وهذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي عليه بشكل مباشر"[(1)] فهو أسلوب إداري يتميز بتركيزه الرئيسي على غايات أو أهداف التنظيم والنتائج المتوقعة التي يبغي التنظيم الوصول إليها ضمن جدول زمني محدد وكذلك

(1) رضا صاحب ابو حمد آل علي: مرجع سابق، ص 72

وضع معايير يمكن الوصول بواسطتها تقييم فعالية تحقيق هذه الأهداف. إن أسلوب الإدارة بالأهداف كغيره من الأساليب الحديثة ليس نظرية إدارية متكاملة الجوانب وإنما هو نظام أو أسلوب إداري حديث يقوم على جملة من المبادئ نلخصها في المبدأين اللذين حددهما الدكتور محمد سيف الدين فهمي والدكتور حسن عبد المالك محمود في كتابهما الإدارة بالأهداف كالآتي:[1]

1. **مبدأ المشاركة:** وملخص المبدأ أن المشاركة بين المدير والمرؤوسين ضـــرورية فـــي تحديـــد أهداف المنظمة والعمليات المترتبة على ضرورة صياغة هذه الأهداف وتحديدها على نحو يســـاعد على اختيار الوسائل والطرق المتعلقة بالتنفيذ ومن ثم طرق التقويم المناسبة. ويـــرى المؤلفـــان أن المشاركة تؤدي إلى نتائج غاية في الأهمية للعمل الإداري من هذه النتائج:

- ❖ الشعور بالالتزام والحماس.
- ❖ الشعور بتحمل المسئولية.
- ❖ الشعور بروح معنوية عالية.

2. **مبدأ تحقيق الأهداف:** ويتلخص هذا المبدأ في أن الإدارة بالأهداف تقوم أساسا على وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل النتائج المرجو تحقيقها، حيث أن الأهداف تحدد النتائج ووضوح هذه الأهداف لجميع العاملين المعنيين بتحقيقها لفترة زمنية معينة، يتم خلالها مراجعة ما أتخذ من هذه الأهداف باستمرار.انطلاق من هذين المبدأين الأساسين، يتخذ هذا الأسلوب جملة من الخطوات الأساسية في تطبيقه، هي:

1) **تحديد أهداف المنظمة:** تحديد أهداف المنظمة وتحديد إستراتيجيتها العريضة.
2) **تحديد أهداف الأقسام:** يقوم رؤساء الأقسام بالاشتراك مع المشرفين التابعين لهم في تحديد أهداف أقسامهم.
3) **مناقشه أهداف الأقسام:** يتولى رئيس القسم عرض أهداف القسم على تابعية لمناقشتها، ثم تطوير وتنميه الأهداف الفردية لكل منهم.
4) **تحديد الأهداف الفردية:** يتولى كل مشرف وكل مرؤوس الاشتراك في وضع الهدف المطلوب منكل موظف، وتحديد الجدول الزمني اللازم لانجازه.
5) **التغذية العكسية:** حيث تتم مراجعه دورية للأداء من خلال لقاءت بين العاملين والمشرفين لضبط الأداء، وتحليل التقدم الذي يحرزه العاملون نحو الهدف

مميزات استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في إدارة الأفراد:

(1) http://www.makhwahedu.gov.sa/ madrasyah.htm 23/07/2006 14:56

لهذا الأسلوب فوائد عديدة لأي مدير مسؤول على مجموعة من الأفراد يريد أن يضمن أكبـــر حد ممكن من الأداء منهم مع الحفاظ على درجات عالية من الروح المعنوية لديهم، وهذا الأســـلوب كفيل بذلك للميزات التالية التي يمنحها:

1. إن الإدارة بالأهداف كفيلة برفع الكفاية الإنتاجية للمنظمة لأن الفرد في هذا النوع من الإدارة يشكل رقيباً على نفسه لأنه التزم بإنجاز أهداف محددة.
2. إن الإدارة بالأهداف وسيلة نافعة لتوفير أساس لقياس الإنجاز والإسهام الذي يقوم به كل فرد عامل في المؤسسة.
3. من شأن هذا الأسلوب أن يعمل على تخفيض نسبة قلق المرؤوسين بالنسبة للعمل ولموقف الرئيس منه.
4. يضمن أسلوب الإدارة بالأهداف حسن مشاركة الأفراد والاستفادة من ابتكاراتهم وإبداعاتهم.
5. يســـاعد هذا الأسلوب على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين بسبة عاليـــة.
6. إن الإدارة بالأهداف وسيلة مناسبة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات وتوزيع الأعمال.
7. إن الإدارة بالأهداف تساعد على أن تكون أهداف المؤسسة واقعية؛ إذ يضعها الرؤساء والمرؤوسين في ضوء معرفتهم لطبيعة عملهم
8. إن الإدارة بالأهداف تساعد على زيادة فهم الموظفين لطبيعة أعمالهم وللنتائج التي، يترتب عليها العمل.
9. يساعد هذا الأسلوب في إيجاد تغذية رجعية (Feedback) مستمرة حول الأداء، تساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح.
10. أسلوب الإدارة بالأهداف بهذه الطريقة يعد أسلوبا جيدا للحفـــــز..
11. إن الإدارة بالأهداف تحرص على الوقاية قبل حرصها على العلاج لأنها تحدد المعالم والمسؤوليات لكل عامل بما لا يدع مجالاً للتهرب من العمل.

استنتاجا مما سبق يتضح أن هذا الأسلوب يعتبر التنظيم عبارة عن نظام مفتوح يقوم أساس على مبدأ التعاون ــ وقد سبقه إلى ذلك نظريات سبق تناولها ــ الذي يبنى على أساس حسن العلاقات الإنسانية بين الأفراد وضمن الجماعات بشكل يضمن أكبر نسبة مشاركة ممكنة بين أفراد التنظيم مهما اختلفت مستوياته.

و لعل ما يفسر أهمية هذا الأسلوب المعاصر في الإدارة، هو تبنيه من طرف العديــد مـــن المؤسسات المعاصرة كأسلوب لإدارة شؤونها لمرونته وللنتائج الجيدة التي يقدمها، فما أثمـــن مـــا

تبحث عنه أي المؤسسة وأي مدير؟ أكثر من اتفاق وضمان مشاركة جميع أفراده لتحقيق جملة من الأهداف المتفق عليها من كلا الطرفين (إدارة وعمال).

4) المدرسة الظرفية أو الموقفية :

تقدم مدرسة الظرفية لإدارة الأفراد توجها حديثا يقوم أساسا على فكرة عدم وجود طريقة إدارية أو نظرية بتطبيقها نحقق الاستقرار والثبات في مختلف الظروف ولمختلف المنظمات باستمرار، فما يقد يكون اليوم ملائما لموقف ما قد لا يصبح غدا كذلك، فلسفتها في ذلك هو أن الظواهر تتصف بصفة عدم الثبات والاستقرار في المواقف الإنسانية المختلفة وفقا لتغيرات عديدة منها المكانية ومنها الزمانية، الأمر الذي يجعل من إتباع أسلوب أو نموذج موحد لنظرية ما قاصرا على فهم جميع جوانب الفعل ومعانيه ومحدداته، وبالتالي قاصرا على حسن إدارته.

و يحدد خضير كاظم حمود المحددات التي تتحكم بالظواهر المنظمية (كما يسميها) في الآتي :[1]

1. عدم الثبات في المواقف السلوكية (زمانيا ومكانيا) بسبب طبيعة الفرد والجماعة وتأثرهما بمختلف المتغيرات الذاتية والموضوعية.
2. الطبيعة الديناميكية (المتحركة) في علاقات المنظمة كنظام مفتوح مع المتغيرات البيئية، وبالتالي عدم خضوع أي منهما لقوانين ثابتة ومستقرة.
3. تنوع وتعدد المتغيرات المتعلقة بسلوك المنظمة وتعذر الباحث في تحديد جميع المتغيرات وحصرها وتحديد آثار كل منها على السلوك المنظمي.
4. طبيعة التداخل والتفاعل المتبادل بين هذه المتغيرات ودرجة تأثير كل منهما مما يجعل حالات الثبات حالة أكثر بروزا وتأثيرا عند محاولة فهم واستيعاب الجوانب السلوكية المختلفة للفرد والجماعة والمنظمة على حد السواء.

إن الأسلوب الإداري التي جاءت به المدرسة الظرفية أو الموقفية كما يشاء تسميتها البعض أسلوب أكثر صدقا ووضوحا من غيره في تحليل وتفسير سلوك الأفراد في المنظمة، حيث لا تطبــق النظرية أسلوبا معينا ثابتا على كل المواقف أو في كل الظروف وإنما تختار كل مرة أسلوبا معينا يفرضه الموقف نفسه، فهي ترفض اعتماد العمومية والشمولية في الدراسة بمعنى الاعتماد على نظرية واحدة للتحليل، باعتبار حالات الثبات والاستقرار لا تتفق مع طبيعة الفرد نتيجة ما يتعرض له (داخل وخارج المؤسسة) من متغيرات وظروف تتسم هي نفسها بعدم الاستقرار والثبات. بينما تركز على ضرورة دراسة الموقف بذاته، لأنه هو مفتاح المعضلة وهو محدد النموذج الذي سيتبع في إدارة ذلك الموقف. وفعالية المدير لدى هذه المدرسة تتحدد بقدرته على تحقيق التوفيق الأمثل بين متطلبات الموقف وطبيعة المشاكل المطلوب اتخاذ قرار بشأنها.

[1] خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.، ص 45

و في نفس الإطار تؤكد دراسة المفكران لورنس ولورش **Lawrence and Lorsh** بضرورة التركيز على ما هو كائن وتجاوز تلك الحالات المثالية التي تركز على ما يجب إن يكون، " فلكل موقف أو حالة معينة القرار الذي يتخذ بشأن متغيراتها، إذ ليست هناك حالات مثالية قابلة للتطبيق في مختلف الأزمنة والأماكن ".[1]

كما وتؤكد النظرية الموقفية على أن استخدام الأسلوب الآلي والهياكل التنظيمية الجامدة مفضل في حالة اتصاف الأعمال بالروتينية وعدم التغيير، بينما في حالة يتطلب الأمر شيئا من الإبداع والمبادرة يصبح المدخل العضوي والهياكل التنظيمية المرنة هي الأفضل.

وإذا أردنا أن نوجز مميزات النظرية في جملة واحدة نقول: **انها تتسم بالمرونة حيث لا توجب الالتزام بنظرية معينة للتطبيق، كما أنها تتميز بالتكيف مع الموقف وفق ما يحتاج إليه.**

لكن ما يعاب عليها فقط هو أنها لم تأت بنموذج معين في الفكر الإداري وإنما حاولت أن تجمع بين كل النظريات في محل واحد. هذا النقد أو العيب البسيط في نظرنا يضمحل مباشرة أمام المساهمة الممتازة التي تطرحها هذه النظرية. فهي نموذج ممتاز يصلح أكثر شيء في إدارة العناصر البشرية باعتبارها هي أكثر من يتصف بعدم الثبات والاستقرار في السلوك، كما أنه العنصر الوحيد القادر على الابتكار والإبداع، ــ بحسب ما ذكر آنفا ــ ولما كان الحال كذلك بالنسبة للأفراد أي عدم الثبات والقدرة على الابتكار والإبداع، يبدو أن إتباع أسلوب النظريات الكلاسيكية من شأنه أن يقضي على هذا الإبداع كما من شأنه أن لا يستطيع مجارات حالات عدم الاستقرار والثبات التي يتصف بها الأفراد، مما يفرض بالطبع استبداله بنماذج أكثر مرونة وانفتاحا تراعي الظروف وكل المتغيرات المحيطة بالفرد والتي لها تأثر كبير على سلوكه.

إذن النظرية الموقفية تعد بصدق أحد أهم المداخل الحديثـــة في إدارة الموارد البشرية نظرا لرؤيتها الفريدة.

5) الإدارة اليابانية ونظرية ز:

يعتبر نموذج الإدارة اليابانية من النماذج الإدارية الحديثة التي لاقت اهتماما واسعا من لدن العديد من الباحثين والمفكرين والمختصين، لما تتسم به من خصائص وسمات تطويرية هادفة في مجال زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، هذه السمات التي هي نتاج في الحقيقة لنموذج أقل ما يقال عنه أنه فريد من نوعه في الإدارة نابع أساسا من طبيعة وخصائص المجتمع والفرد الياباني ونوع القيم والاتجاهات التي تحكمه والتي تختلف عن قيم واتجاهات غالبية مجتمعات وشعوب العالم، هذه القيم التي انعكست إيجابا على الجانب العملي والوظيفي داخل المؤسسات اليابانية ما أضفى عليها خصوصية معينة.

[1] المرجع نفسه، ص45

قبل أن نتطرق إلى مقومات النظرية اليابانية لابد من أن نشير إلا أمر هام مفاده أن الركيزة لهذه النموذج الممتاز في الإدارة والسبب في نيله كل هذا النجاح هو العنصر البشري وطبيعته، فهذا النموذج أساسا يستمد قوته من خصائص الفرد الياباني وما يحكم مجتمعه من قيم. ويحدد العلماء خصائص الفرد الياباني هاته في ثلاثة خصال هي:

1. **الثقة:** فالدرس الأول في نظرية ز هو الثقة وربطها بالإنتاجية بين مختلف القطاعات في المجتمع من مؤسسات ونقابات وغيرها، وكذلك إتباع النظام الإداري الموسع الذي يؤكد المحافظة على جو الثقة بين العاملين وينعكس على مشاركة العاملين في الإدارة والذي يعتبره **أوتشي** أساس الارتقاء بمستوى الإنتاجية.
2. **الحذق والمهارة:** أو ما يمكن تسميته بالرقة والتهذيب وحدت الذهن، وجميع هذه الصفات مشتركة بين أفراد المجتمع والتي تنعكس على الكفاءة والفاعلية في العمل.
3. **الألفة والمودة:** وهي رابطة مشتركة في الحياة اليابانية لما تنطوي عليه من اهتمام ودعم للآخرين ومن مشاعر الانضباط وعدم الأنانية التي تمكن المرء من العيش الآمن من خلال إقامة العلاقات الاجتماعية الوثيقة والتي تنعكس على الأفراد بالاستقرار وعلى المنظمات بالإبداع والابتكار.

و من السمات السابقة تبرز مشاعر الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية الجماعية تجاه الآخرين وتجاه العمل والمؤسسات بشكل عام.

1.5. خصائص النظرية اليابانية:

أولاً: اتخاذ القرار بصورة جماعية فخلافاً لما هو موجود في الغرب حيث أن القرار يتخذ في المستويات العليا ويتم أيضا بمشورة مجموعة صغيرة من المنفذين فإن جميع الأفراد في اليابان يشتركون في عمل الإدارة بمناقشة المشاريع واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، فقبل أن تشرع الشركة على تنفيذ مشاريعها يقدم العاملون بدراسة المشروع بصورة كاملة حتى بدون أن يعرفوا رأي الإدارة فيه، يبحثون في المشاكل التي قد تعيق تنفيذ المشروع وطرق معالجتها فلا يبدؤون بالعمل إلا بعد أن يحيطوا بالمشروع إحاطة تامة وكاملة فعند التنفيذ سيجدون سهولة في إنجاز المشروع، ويجدون القدرة على حل أية معضلة قد تعترض سبيلهم لأنهم قد درسوا كل الاحتمالات ووضعوا الحلول اللازمة لها.

وبناءً على ذلك فإنّ أي تعثر في العمل لا يحدث نتيجة لهذا العامل المهم الذي يعطي العاملين فكرة مفصلة عن عملهم، وعن مشكلات العمل وما شابه ذلك.

ثانياً: التوظيف مدى الحياة والاستقرار الوظيفي :أغلب الموظفين والعاملين في اليابان يعيّنون في وظائفهم مدى العمر، كما وأنّ مرتباتهم الشهرية تعطى لهم على أساس سنين الخبرة فمرتباتهم تتضاعف كل (15) عاماً، كما وأنهم يصلون سنّ التقاعد عندما يبلغون الخامسة والخمسين من

العمر، وعندما تكون المؤسسة في حاجة إلى خدماتهم فإنهم يبقون في الخدمة فيمنحون حينذاك ثلثي راتبهم الشهري فالوصول إلى درجة المدير لا يحصل إلا لمن بلغ سن 45 سنة.

وعندما يدخل الوظيفة يشعر بأنه باق فيها إلى آخر حياته العملية، ولهذه الحالة الإدارية تأثير كبير على عمله وحياته في داخل المؤسسة، فهي تزيل عنه مخاوف البطالة، كما وأنّ جل تفكيره وعبقريته سيصبه في عمله الذي سيستمر معه، فينجم عن ذلك تفاعل العامل مع عمله وإبداعه فيه، وتخزين تجربته في الميدان الذي يعمل فيه. وحتى إن أراد العامل في المؤسسة اليابانية أن يغير المؤسسة التي يعمل فيه سيجد نفسه ــ بحكم العرف السائد ــ مضطرا لأن يبدأ تدرجه في السلم الوظيفي من الصفر. كل هذه العوامل تجعل حركة دوران العمل في المؤسسات اليابانية ضئيلة، ما يجعلها تهتم بمسألة التدريب الفني والإداري اهتماما كبيرا "حيث تعتبر مسألة خلق الخبرات الفنية والإدارية المتراكمة نتيجة التدريب أهم عنصر من عناصر الإنتاج وتطوير الإنتاجية وتحسين النوعية... وهذا ما يساعد على زيادة التصاق العاملين بالمؤسسة التي يعملون بها، طالما أنهم يمتلكون اختصاصا عاليا في الأداء، وكفاءة فاعلة في الانجاز، الناجمة عن تراكم الخبرات لديهم"[(1)]

فلا يحدث مثلاً انتقال المدير إلى مكان آخر إلا في النادر، لأنّ ما يحصل عليه في المؤسسة من خبرات ومكافآت، يبرر عدم انتقاله إلى مكان آخر.

ثالثاً: النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين: **و**مفادها أن المنظمات اليابانية تعنى بالموظفين منذ دخولهم إلى المنظمة، ومن مرحلة التدريب وإجراء ما يسمى بعملية **Socialization** إلى أن ينتهي الموظف من عمله ويصل إلى مرحلة التقاعد، وذلك بإجراء عمليات تنمية وتطوير القوى العاملة والعمل على تحقيق الاستقرار الاجتماعي والوظيفي لهم، وخصوصاً أن هذا المبدأ ينبثق عن مؤثرات اجتماعية وحضارية ووظيفية.

رابعــا: اعتماد العنصر الإنســاني، **و**اعتباره المرتكز الأساسي لتطوير الإنتاج والإنتاجية، واعتماد الفرد في إطار المجموعة العاملة (أي التركيز على الفرد من خلال المجموعة)، إضافة إلى سيادة مبدأ التعاون والتفاعل المشترك بين العاملين وأرباب العمل، وسيادة علاقة المصالح المشتركة. هذه السمة الخاصة تعتبر من أهم السمات التي تميز نموذج الإدارة اليابانية عن باقي النماذج، أين يتم اعتماد الثقة والتعاون والمودة بين العاملين والإدارة، بما يعمق أسس التفاعل والتكامل البناء لديهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أن العامل في المؤسسة اليابانية انطلاقا من هذا المبدأ (العمل الجماعي والتعاون) يعمل ما يعتقد أنه قادر من خلاله على تحقيق أهداف المؤسسة، بعكس قيم المدرسة الكلاسيكية التي كانت تملي على العامل ما يعمله.

---

(1) خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص50

فالإدارة اليابانية تؤمن بوجود شيء اسمه عدم الاختصاص في الوظيفة، ما معناه لديها الإلمام بأكبر عدد من الوظائف (بدلا من التخصص الدقيق في انجاز مهام معينة) من أجل التناوب الوظيفي والتعاون، اللذان يقويان أواصر الارتباط والتعاون بين فرق العمل وبين المنظمة والعاملين بها.

خامســا: اعتماد الإدارة اليابانية على أسلوب الترقية والتقويم البطيء للعاملين، ومجمل معايير تقويم الأفراد لديها موضوعية، نلخصها في:[1]

1. المساهمة في تطوير العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وتحسين نوعية المنتجات.
2. درجة الارتباط العضوي للفرد العامل في المنظمة ودرجة ولائه لها.
3. مدى رغبته ومساهمته في تعليم العمال الآخرين من زملائه في العمل.
4. المهارة والكفاءة الذاتية للفرد ومنها تحصيله العلمي والدراسي.

سادسا: أولوية الجماعة على الفرد: من السمات البارزة في التنظيمات اليابانية، هو ذوبان الفرد في الجماعة، بحيث تكون اهتماماته ومشاعره وطموحاته كلها؛ مرتبطة بالجماعة التي يعيش فيها، أي أن أفراد التنظيم في المؤسسة اليابانية، يعملون في شكل فريق واحد مترابط له نفس الطموحات والاهتمامات كشكل الترابط الأسري. باختصار هم يطبقون المثال الشعبي الشائع عندهم "المسمار الذي يبرز رأسه يضرب بالمطرقة"

سابعــا: الإدارة الأبّوية:إحدى وظائف المدراء في اليابان تربية وإعداد مدراء المستقبل، فكل المدراء يجب أن يشرعوا في المستويات الدنيا، ثم يتسلقوا السلالم الإدارية حتى يصلوا القمة ليصبحوا مدراء للمؤسسة، لهذا فإن الشهادات الجامعية العالية لا معنى لها في اليابان.

على أي حال في السنين العشرة الأولى من عمل الموظف، يقوم بانجاز الأعمال الإدارية غير الرسمية، وهي التي أطلق عليها (**God Father**) فيصبح مديراً غير رسميا، أي أنه يقوم بأعمال الإدارة تحت إشراف المدير، فيسمع شكاوى الموظفين، وله صلاحية نقل الموظف من مكان لآخر كما وأنه يقوم بإعطاء الموظف درجة أعلى ليصبح بالمستوى الذي يناسبه.

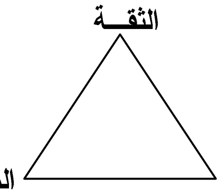
ومن أبرز سمات (الإدارة الأبوية) التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه، حتى أنه يساهم في حل مشكلاتهم العائلية كالزواج وما شابه ذلك، ومشاركتهم في اختيار الزوجة المناسبة.

هذه باختصار، أهم عناصر الرقي في الإدارة اليابانية، وبالتالي للتقدم الياباني الذي أثار إعجاب الكثير. هذا ما يتعلق بالمؤسسات والمصانع العامة، أما المعامل الخاصة فأغلبها معامل صغيرة تقتصر على أعضاء العائلة فقط، وتناط إدارة هذه المعامل برب العائلة الذي يمتاز بطول

[1] المرجع نفسه، ص 51

الخبرة والكلمة المسموعة عند جميع أعضاء العائلة، وهي عناصر مهمة لنجاح المؤسسة حتى لو كانت صغيرة.(1)

6) نظرية Z: تعرف هذه النظرية على أنها: نموذج إداري ياباني يجمع مفاهيم وأنماط مختلفة وضعها العالم **أوتشي** من خلال مقارنته للمنظمات اليابانية والأمريكية بكافة الأبعاد، بمعنى أنها نظرية تتبنى كل الخصائص التي قدمتها النظرية اليابانية من خلال تأكيدها على الثلاث المرتكزات الفكرية التي تمثل فلسفة الإدارة اليابانية وهي: **الثقة المودة** و**المهارة** كما يتضح من الشكل الموالي:



يتضح من هنا بأن نظرية (z) استمدت مقوماتها الفكرية من الفلسفية من التجربة اليابانية التي يشكل فيها العنصر البشري أهم العناصر الفاعلة في تطوير العملية الإنتاجية. لذا فالأبعاد الإنسانية تشكل لديهم أهم مرتكزات التطور المستهدف والذي تتبلور معالمه من خلال طبيعة ودور البناء الثقافي والتربوي والاجتماعي للشعب الياباني وتعميق روح العائلة والأسرة في العمل وتقديسه.(2)

و ما يمكن إضافته في هذا الصدد فقط حتى لا نكرر ما تقدم معنا في النظرية اليابانية، هو بعض المقومات الداخلية للإدارة اليابانية المتمثلة في نظرية (z):

1- **الرقابة الضمنية:** حيث أن وسائل الرقابة الإدارية في الشركات اليابانية تتصف بقدر كبير من الخبرة والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية لدرجة تبدو معها وكأنها ليست موجودة بالنسبة لأي شخص غريب ولكن العمليات الإدارية في حقيقة الأمر عملية متكاملة وبالغة الانتظام وتحتاج إلى قدرات خاصة وبنفس الوقت تتسم بالمرونة. ونستنتج من ذلك أن استخدام الرقابة الضمنية يؤثر كثيراً على العامل النفسي للعاملين بالإنتاج والثقة وبالتالي تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وهو بطبيعة الحال ما يميز الإدارة اليابانية.

2- **الثقافة التنظيمية:** ويمكن ملاحظة هذه السمة، من خلال مختلف الممارسات والسلوكيات للعاملين، سواء كانوا مدراء أو موظفين، وكذلك تمييزاً لأهداف التنظيم من ناحية، وتحقيقاً لرغبات وتوجهات الإدارة من ناحية أخرى. ومن المعروف أن الثقافة التنظيمية ذات أثر كبير على معتقدات وأفكار العاملين، الأمر الذي ينعكس على مدى التزام وولاء العاملين لعملهم.

(1) http://www.tkne.net/vb/archive/index.php/t-7953.html 23/07/2006 15:19

(2) خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 54

3- **طريقة اتخاذ القرار:** من أهم الخصائص التي تميز الإدارة اليابانية، طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات، بحيث يتم إشراك كل من سيتأثر بهذا القرار، وهذا بدوره يعني تحمل المسؤولية من قبل من يشارك في اتخاذ القرار, لذا فإن صنع القرار يمثل الوصول إلى القرار الأفضل، وبنفس الوقت تحمل المسؤولية، وتحقيق الولاء لهذا القرار بقبوله وتنفيذه بشكل جيد, وهذا ينعكس على مدى نجاح القرار وموضوعيته.

4- **القيم المشتركة:** ويمكن أن تكون هذه الميزة من أصعب الجوانب فهماً في الإدارة اليابانية وخصوصاً من قبل الغرب، وهي الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة والشعور الجماعي بالمسؤولية, ويمكن النظر إلى هذه السمة من منظورين مختلفين تماماً:

المنظور الأول: التزام بالقيم الجماعية المشتركة من المفارقات التي لا تتفق مع الواقع الصناعي ولكنها تؤدي في الوقت ذاته إلى تحقيق النجاح الاقتصادي بالرغم من تقييد الإبداع وعدم وجود حوافز التمييز لدى الفرد لوحده وطمس الشخصية وفقدانه الحرية بسبب التمسك بالقيم الجماعية.

المنظور الثاني: هو أن العمل الجماعي الياباني يتسم بالكفاءة الاقتصادية، لأنه يحمل الناس على العمل المشترك وتشجيع الأفراد لبعضهم في سبيل بذل أفضل الجهود والوصول إلى أفضل النتائج، لاسيما وأن الحياة الصناعية تتطلب وجود العلاقات المتشابكة والمتكاملة بين العاملين ببعض. ويبقى المعنى الأسمى للعمل الجماعي الياباني هو ما يتعلق بتحمل المسؤولية الجماعية عن الأداء الجماعي.

نستنتج من كل ما سبق، أن نموذج أوتشي أو الإدارة اليابانية، كان له مساهمة فعالة في مجال إدارة الأفراد، حيث ركز جل اهتمامه على العنصر البشري وبضرورة الاهتمام به بوصفه حجر الزاوية في العملية الإنتاجية والتطويرية للمنشأة، ولأهدافها، بإتباع جملة من الأنشطة الهامة بهذا الشأن والتي تبدأ من قبل التحاق الأفراد بالمؤسسة، بحسن اختيارهم وتستمر إلى غاية الإحالة على المعاش، في نموذج فريد ذو خصائص فريدة وأساليب خاصة كما مر معنا.

إذن وبعد الطرح المفصل لمساهمة هذه النظرية فيما يخص مجال إدارة الأفراد يتضح لنا أنها من أنصار النموذج الإنساني الذي يتبنى فكرة جماعة العمل وفكرة أن التنظيم نظام مفتوح يتبادل التأثير والتأثر بما حوله. وعلى كل مدير أن يحاول أن يطلع على النموذج الياباني ويفهمه حتى يستطيع الاستفادة منه.

و قد حدد العلماء جملة من الخطوات لمن أراد أن يطبق هذا النموذج نلخصها فيما يأتي:

1. تفهم النوع "ز" من المنظمات ودور المدير فيها وذلك من خلال قيام المدراء ببعض القراءات للتعرف على الأفكار الكامنة وراء النظرية "ز" والمبادئ التي تنطوي عليها ثم مناقشتها مع العاملين بانفتاح وثقة لمعرفة آرائهم حولها.

2. إعداد بيان بأهداف الشركة وفلسفتها يعطي العاملين فكرة عن القيم التي يفترض أن يعملوا بها ويتقيدوا بها وكذلك توضيح طرق التصرف والسلوك في المنظمة وخارجها ومن خلال هذه العملية يمكن تحقيق الفوائد التالية:

أ. ضرورة تفهم فكرة وثقافة المنظمة من خلال تحليل القرارات ومدى نجاحها.

ب ــ كل منظمة تتطور لديها بعض العيوب والتناقضات وبالتالي يتم كشفها من خلال التحليل.

ج ــ معرفة الترابط بين استراتيجيات العمل وفلسفة الإدارة.

3. يتم فيها معرفة الإجراءات والممارسات غير المناسبة والتي تتناقض مع غيرها والتي تحتاج إلى إضافات معينة وفي هذه الحالة تبرز أهمية مشاركة الإدارة العليا في التنظيم الإداري للمؤسسة.

4. علاقات الاتصال الرسمية في المؤسسة تحدد علاقات الرؤساء بالمرؤوسين ومدى التعاون بينهم ويرى أوتشي أن الهيكل المناسب للمؤسسة التي تتصف بالكفاءة والتكامل هو النموذج الذي ليس له خارطة تنظيمية ويشبه ذلك بالفريق الرياضي الذي يعمل على التعاون الجماعي لتحقيق الهدف.

5. تطوير مهارات التعامل مع الآخرين وهي من الأمور الأساسية لتطبيق الطريقة "ز" في العمل وذلك لتحقيق التعامل والعمل بروح الفريق ومن هذه المهارات ما يتعلق بأنماط التفاعل في عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل والاستماع الجيد وكذلك كيفية توفير عناصر القيادة للجماعة.

6. تفحص المدير لنفسه والنظام, وقبل قيام الفئة العليا من المديرين بتطبيق النظرية "ز" على المستويات الأدنى فإن عليهم أولاً تفحص أنفسهم لتحديد مدى تفهمهم للفلسفة التي تقوم عليها هذه النظرية.

7. تحقيق الاستقرار الوظيفي وذلك من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تتصف بالعدالة والمشاركة والتغلب على احتمال استقالة بعض العاملين وبالتالي توفير كافة أسباب ومتطلبات الاستقرار والولاء للتنظيم ويجب مراعاة مشاركة النقابات العمالية قبل إجراء أي تغيير في المنظمة.

ويمكن تلخيص مجمل ملامح إدارة الموارد البشرية في إطار الفكر الإداري الحديث كما حددها الدكتور علي غربي، في كتابة تنمية الموارد البشرية، كالآتي:

1. لقد أصبح التوجه الجديد البارز هو التميز والتفوق، وذلك باستثمار كل الطاقات التكنولوجية الحديثة القوى البشرية عالية التأهيل والمهارة والدافعية.

2. المعيار الرئيسي لنجاح الإدارة الجديدة في تحقيق التفوق والتميز، هو الرضا والتعامل المتكرر من جانب عملاء المؤسسة.

3. تعمل الإدارة الجديدة على تأكيد وجودها وزيادة حصتها في أسواق مختارة بعناية.
4. توجيه كل الطاقات الممكنة لتحقيق معدلات نمو مستمرة ومتزايدة على حقوق الملكية المستثمرة في المؤسسة.
5. تتعامل مع المتغيرات باعتبارها حقائق تكشف عن فرص ومعوقات.
6. لا تخشى التغيير بل تعمل على إحداثه، فالتغيير في حدذاته هو اهتمام الإدارة ولـذلك تعـرف أحيانا بإدارة التغيير أو التغيير الموجه.
7. تتبنى مفهوم الابتكار والخلق باعتباره من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق.
8. تعمل على خلق المناخ التنظيمي الملائم.
9. تستخدم كل المفاهيم والمبادئ والأساليب التي تحقق المناخ المناسب، وتعمـل علـى تطويرهـا وتعديلها باستمرار.
10. تسهر الإدارة الجديدة على ترسيخ فكرة أن البشر هم الدعامة الرئيسية للإنتاج والنجاح.
11. تتبع أساليب متطورة في اختيار الأفراد وإسناد المهام لهم، وتـوفير كـل الإمكانيـات الماديـة والتنظيمية التي تساعدهم على الأداء المتميز.
12. تعمل على خلق مشاعر المشاركة بين العاملين بغض النظر عن المستويات التنظيمية التي ينتمون إليها.
13. تتصف بالشمول والتكامل في توجهاتها واهتماماتها ونظرتها للأمور والمشاكل، وذلك عملا بمبدأ: الكل في الجزء، والجزء في الكل.
14. الإدارة الجديدة تعتبر التنظيم هو بمثابة كيان حي يتعامل ويتطور ويتفاعل مع البيئة المحيطة.
15. تشجع قيام قيادة تقوم على التفاهم المشترك مع العملاء والعاملين واعتبار الجميع شركاء في النجاح، وذلك عملا بمنطق القيادة الشاملة التي تشجع وتوجه وترشد وتساعد وتقيم أداء الأفراد.
16. تؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية مع كل الأطراف التي تتعامل معها، وتحاول فهم توجهاتهم وخلفياتهم لتؤثر وليس لتتسلط.
17. تشجع العمل الجماعي وتكوين الفرق.
18. تؤمن بأهمية المبادأة أو الانقضاض على الفرص.
19. تسهر على استثمار الوقت باعتباره موردا أساسيا ينبغي استغلاله إلى أبعد حد، وفي إدراكها لأهمية الوقت، تحاول القضاء على كل أشكال الوقت المستقطع بدون إنتاج، وتقليص فترات الانتظار.
20. تسعى إلى التحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة، أس التقليص من البيروقراطية.
21. تعتبر الفشل أو الخطأ في العمل أمرا مقبولا، فهو بمثابة درس يجب الاستفادة منه واعتباره كخطوة في سبيل النجاح.

22. تؤمن بأن العميل الأساسي للمؤسسة هو الذي ينبغي أن يحتل صدارة التنظيم الإداري، يليه في الأهمية العاملون الذين يتعاملون معه ويتصلون به مباشرة، وهكذا دواليك، أي أن الأهمية تتسلسل في النقصان بدء بالعميل وانتهاء بأي عامل ينتمي إلى المؤسسة. وهذا يعني أن الهيكل التنظيمي الحقيقي يكون هيكلا مقلوبا.
23. تولي اهتماما كبيرا بعمليات التعليم والتدريب والتوجيه والإرشاد باعتبارها الأساليب الرئيسية لتكوين المهارات والقدرات التي هي في أمس الحاجة إليها.
24. تؤمن بالتطور التكنولوجي، ولذلك نجدها تستثمر في البحوث والتطوير لكونها الأداة الحقيقية لتنمية التكنولوجيا الحديثة.
25. تحاول التحرر من قيود المكان والمسافات مستهدفة إلغاء الفجوة المكانية بين موقع الإنتاج وموقع الاستهلاك.

1.3. إدارة الموارد البشرية لدى مدخل الموارد البشرية:

1) اختيار الموارد البشرية: في ظل هذا المدخل لم تبق عملية التوظيف مقصورة على ضرورة توفر شهادات علمية تكشف عن تخصص المتقدم، وعلى ضرورة توفر الخصائص السلوكية المساعدة على الاندماج، وروح العمل الجماعي فقط، وإنما تطورت أكثر ببروز متغيرات أخرى حديثة، تشكلت مع تطور دور الموارد البشرية وأهميتها في المؤسسات. فمدخل الموارد البشرية الحديث ــ والذي يبنى على أساس مساهمات نظريات حديثة عديدة ومختلفة استنبطت من واقع الممارسة وخصائص المجتمعات ــ ينظر إلى العنصر البشري نظرة اهتمام بالغة بوصفه مورد ذو قيمة كبيرة، وعليه يتم الحرص كل الحرص أثناء عملية اختياره للانضمام إلى المؤسسات وتطورت في هذا الشأن أساليب وطرق للمفاضلة بين المتقدمين واختيار انسبهم للعمل، الذي ليس بالضرورة أذكاهم أو أعلاهم درجة علمية، حيث لم تعد فكرة التخصص العام والسلوك والمظهر الحسن؛ كافية حتى يقع الاختيار على المرشح، وإنما دخلت في اللعبة شروط جديدة فرضتها المنافسة القوية بين المؤسسات، والأهمية المتزايدة للعنصر البشري محقق الميزة التنافسية، هذه الشروط التي في مجملها أفرزها النظام الاقتصادي المتطور الجديد، الذي يتسم بالسرعة في النمو والتطور والتغير في نفس الوقت، الأمر الذي يتطلب موارد بشرية بميزات خاصة تتوافق وهذه الخصائص، تساعد التنظيم على النمو وعلى التكيف وعلى، خاصة، الاستمرارية.

و يمكن استخلاص بعض من هذه الشروط المطلوب توفرها والبحث عنها لدى المرشحين لشغل الوظائف في الفكر الإداري الحديث كالآتي:

- ✓ أن يتوفروا على كل المهارات التخصصية المطلوبة.
- ✓ الكفاءة العالية في الأداء والخبرة إن أمكن.

- ✓ الاستعداد النفسي وروح المبادأة وحُسن استغلال الفرص.
- ✓ القدرة على التطور والإبداع المتواصلين.
- ✓ القدرة والسرعة في التكيف مع ظروف العمل.
- ✓ القدرة على التكيف والاندماج مع المجتمع الداخلي للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة.
- ✓ روح العمل الجماعي والتعاون، والمنافسة، والتفوق.
- ✓ القدرة والقابلية للتعلم والتدريب المستمر.
- ✓ القدرة على الاتصال والتحكم في وسائله.
- ✓ التحكم في مختلف التكنولوجيات الحديثة المتعلقة بالعمل والمحيطة في البيئة التي يعمل ويعيش فيها، والدراية والإطلاع على كل ما يستجد ويُستحدث.
- ✓ الجرأة والإقدام في اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.
- ✓ التحلي بروح التغيير ونبذ الرتابة.
- ✓ القدرة على تقبل الفشل والأخطاء والتعلم منها بتحويلها إلى دوافع نجاح مستقبلي.
- ✓ حُسن استثمار الوقت والاستفادة منه، لأنه متغير حاسم في الوقت الراهن، وإساءة استثماره قد تحدث فوارق كبيرة بين الأشخاص والمؤسسات.
- ✓ الطموح نحو الأفضل.

كل هذه الخصائص والميزات؛ توحي وتخبرنا بمدى تطور احتياجات المؤسسات المختلفة لميزات كثيرة لا يمكن أن تُحصل عليها سوى عند الموارد البشرية، كما أنها تعطي فكرة عن ما يجب أن يتحلى به الفرد الذي يريد أن يطلب منصبا في المؤسسات الحديثة، ما يشجع على بذل مجهودات أكبر في سبيل تطوير الذات وتحقيق التميز والأفضلية بين الأنداد، وبالتالي تحقيق التفوق وأحسن الفرص، ما يعود بالفائدة على الطرفين (المؤسسات والأفراد).

2) التدريب وتنمية الموارد البشرية: لقد تطورت فكرة تدريب وتطوير الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث إلى درجة أصبح يُعد أفضل سبل الاستثمار الناجح ذو المردودية الكبيرة الذي يُمكن لأي مؤسسة أن تستثمر فيه، وبما أن العصر تطور والموازين اختلفت والبيئة تعددت، فإنه من دون شك سينعكس على طرق إدارة الموارد البشرية، بحيث أصبح مفروضا عليها أثناء قيامها بمختلف أنشطتها، أصبح مفروضا عليها أن تساير وتحاكي هذا التطور الحاصل والتكنولوجية الواردة لتحقق التكامل معها لضمان استمرارها، وهو ما يتطلب سواعد موارد بشرية على درجة عالية من التأهيل، قادرة على التكيف وفهم التطور والتغير السريعين والعمل في إطارها وتطوير المؤسسات بنفس مستوى تطور المجتمع. وإيجاد موارد بشرية بهذه الصفات ليس بالأمر الهين، وإنما يتطلب مجهودات كبيرة يجب أن تقوم بها إدارة المؤسسات في سبيل تطوير وتنمية مواردها البشرية

والوصول بها إلى المستوى المطلوبة والخصائص اللازمة لتحقيق هذا التواصل والسير الطردي مع التطور الحاصل أو المحتمل حصوله.

وعليه فقد تطورت برامج التدريب والتنمية تطورا كبيرا، يعكس، في حقيقة الأمر، تطور الاحتياجات المتنامية للمؤسسات، أين لم يبق هَمُ عمليات التدريب يقتصر فقط على إيصال الأفراد إلى درجة الإتقان في عملهم فحسب، وإنما تجاوزته لتهدف لما وراء ذلك، بمعنى لدرجة يصبح فيها المورد البشري قادرا على تصور رؤى جديدة في العمل، قادرا على المبادأة والخلق والإبداع، قادرا على التواصل والتفاعل الايجابي مع من حوله، مهيأ لقبول الآخرين وتعاونهم، يبحث عن التميز مليء بروح التفاعل وحب التفوق، يتخذ القرارات السليمة بلا هوادة، جرئ في طرح أفكاره المتجددة، قادرا على التكيف مع البيئات المحيطة، قادرا على تحمل أعباء المسؤوليات، إدراكه قوي، ذكاؤه ثاقب، حافزيته كبيرة، دوافع الإنجاز لديه مرتفعة... وغيرها من المهارات التي تؤهله لحمل لواء المؤسسة عاليا.

في الأخير نقول، إن مهمة التنمية وتدريب الأفراد لدى المدخل الحديث لها منظور تكاملي يجمع ما بين رأي النظريات الكلاسيكية والسلوكية ويضيف عليها، يركز على كافة أنماط المهارات والقدرات بدء بالمادية والفكرية والسلوكية إلى المهارات الإبداعية والقيادية والإستشرافية، كما أن أساليبه تطورت بتطور مضامين البرامج التدريبية التي يخضع لها.

3) تحفيز الموارد البشرية: إن مدخل الموارد البشرية على غرار النظريات السالفة له (المدخل الكلاسيكي والسلوكي)، يولي أهمية كبيرة لعملية التحفيز كإحدى العمليات المهمة في عملية إدارة الموارد البشرية، والتي يجب أن يُعنى بها كل قائد في المؤسسة لبلوغ المبتغى منها وتتمثل أكثر شيء في الوصول بالعاملين إلى حالة من الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم، بمعنى تحريك العاملين لأداء العمل ذاتيا، والتحفيز بهذا يرتبط ارتباطا لصيقا بالدافع، وهو في حقيقة الأمر يأتي من أعماق النفس البشرية. والتحفيز في هذا المدخل من أهم أركان صناعة القائد، وعلى قدر نجاح الإدارة في تحفيز مواردها البشرية على قدر ما ستكسب احترامهم وثقتهم وولائهم وإنتاجيتهم.

إن عملية التحفيز هنا تبنى على مجموعة من المواصفات رئيسية هي:

- ✓ توضيح الأهداف ومساعدة الموارد البشرية في فهمها وتشكيلها وأدوارهما في تحقيقها.
- ✓ المشاورة والمشاركة في القرارات التي تؤثر في الأداء مباشرة، وإعلام الأفراد المتواصل بتطور الأحداث.
- ✓ الاحترام والتقدير ومراعاة الاحتياجات المتعددة والمتخلفة لدى الأفراد، والانفتاح معهم.
- ✓ إعطائهم (الموارد البشرية) صلاحيات أوسع لأداء المهام المكلفين بها.
- ✓ الثقة بهم في الأداء بطريقة تجعل المنفذ مسؤولا عن نتائجه.

✓ أن يكون القائد قدوة لمرؤوسيه، صادقا معهم، خلوقا وعادلا في تعامله مع من حوله ومتواضعا بينهم.

الملاحظ من هذه المواصفات أو المحددات أن الإدارة تعنى باحتياجات الأفراد اعتناء كبيرا كأهم متغير تُبنى عليه عملية التحفيز، وهي هنا تتجاوز ذلك التحديد القاصر أُحادي النظرة لاحتياجات الأفراد داخل التنظيم، وتبنى فكرة أن احتياجات الأفراد إنما تتحدد وترتكز على أربعة أعمدة أساسية هي: الجسد، الروح، العقل والعاطفة، وأن المفتاح الأساسي لإشباع هذه الحاجات هو إحداث التوازن في تلبيتها والتفاعل وإعطاء كل ذي حق حقه، ويؤكد covey في هذا الصدد أن الإنسان يملك أربعة قدرات هي:

1. إدراك الذات "قوة الشخصية"
2. الضمير الحي "قوة الإيمان"
3. الإدارة المستقلة "قوة الاستجابة"
4. الخيال المبدع "قوة العقل"

ويؤكد أن التوازن المطلوب ليس فقط ضروري بين هذه الحاجات الأربعة، وإنما أيضا ضروري بين القدرات الأربع للإنسان، وأن نظام الحوافز في أي مؤسسة خاصة أو عامة، لابد وأن يراعي تحقيق هذا التوازن المنشود من أجل تحقيق قدر كبير من الدافعية والتحفيز، وبالتالي مستوى أعلى من الأداء والإنتاجية.

إن هذه المواصفات والخصائص الحديثة السالفة الذكر، والتي تُبنى عليها عملية التحفيز، إنما هي مستمدة من مساهمات نظريات إدارية حديثة مختلفة على غرار: نظرية النظم، الإدارة بالأهداف، والمدخل الموقفي، ومدخل اتخاذ القرار وغيرها، والتي تعتبر في مجملها المورد البشري عنصرا مشاركا في العمل، احتياجاته المتطورة المختلفة مهمة كأهمية مطالب المؤسسة، أي بضرورة تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، فالإدارة في هذا المدخل إنما تود أن تقرب كلا الهدفين السابقين بجعلها تنصهر في بعضها لتشكل على السواء هما واحدا يسعى جميع الأفراد داخل المؤسسة إلى تحقيقه. هذا الأمر المرهون، في الحقيقة، بتحقيق تلك المحددات السالفة الذكر، من خلال عملية التحفيز كإحدى العمليات التنظيمية البالغة الأثر والأهمية للمؤسسة.

4) المحافظة على الموارد البشرية: إن فكرة المحافظة على الموارد البشرية زادت أهميتها في إدارة الموارد البشرية حديثا أكثر من أي وقت مضى، باعتبار ارتفاع وازدياد نسب التطور وارتفاع حدت المنافسة القوية الناجمة عن كثرة المؤسسات التي تنشط في نفس النشاط، وانفتاح السوق على الاستثمارات، وارتفاع الاحتياج إلى اليد العاملة الماهرة، فالمؤسسات أصبحت تتنافس فيما بينها في الحصول على أفضل الطاقات الموجودة في السوق، مستخدمة أكبر قدر ممكن من المغريات والحوافز، ولم يبق الأمر في هذا المستوى، بل أن المؤسسة أصبحت تطبق سياسات استقطاب تطال

وتُغري حتى الموارد البشرية التي تعمل لدى مؤسسات أخرى، فبات التهديد كبيرا بالنسبة لمختلف المؤسسات، خاصة منها تلك المستضعفة وبات التحدي كبير في سبيل الحفاظ على المتاح والمتوفر لديها من الموارد البشرية خاصة منها الكفؤة؛ خوفا عليها من الضياع والنزوح نحو مؤسسات أخرى تمنح حوافز ومغريات أكبر، فأصبح الأمر لا يخلو من ضرورة التفكير في زيادة نسب الولاء لدى الموارد البشرية عن طريق استحداث واستخدام وسائل عدة، لعل في مقدمتها تطوير الخدمات الممنوحة للأفراد وتطوير برامج العوائد بمختلف طرقها، وتطوير الخدمات الاجتماعية والصحية والضمان الاجتماعي وغيرها من الأمور التي من شأنها أن ترفع نسب الولاء لدى الأفراد وتحافظ عليهم من خطر التسرب. لأن دوران العمل صفة شديدة السلبية ومكلفة لإدارة المؤسسات خاصة إذا تعلق الأمر بالموارد البشرية الكفؤة والإطارات.

من هنا يهتم المدخل الإداري الحديث بموضوع المحافظة، اهتماما بالغا، واعتبره وظيفة قارة تضاف إلى وظائف إدارة الموارد البشرية.

4. أوجه الاتفـــاق بين المداخل النظرية:

هناك أوجه اتفاق كثيرة بين مختلف المداخل النظرية التي طرحناها فيما يخص أدارة الموارد البشرية، فكما ورد معنا سابقا، فإن النظريات الحديثة والسلوكية ثمنت كثيرا من المبادئ التي جاءت بها النظريات التي سابقتها وتتفق معها في أمور عديدة يمكن أن نذكر أهمها في الآتي:

- تتفق جل النظريات حول أهمية العنصر البشري في العلمية الإنتاجية.
- تتفق جل النظريات على ضرورة وجود تخصص وتقسيم العمل حتى يكون هناك تنظيم عقلاني وتنسيق منطقي في جهود الأفراد لإعطاء أداء أفضل.
- تتفق معظم النظريات على أن أداء الأفراد يمكن أن يتطور ويتحسن إذا ما خضع لتدريب وتكوين مستمر.
- تتفق مجمل المداخل على ضرورة منح الحوافز والمغيرات، لتحفيز الأفراد على أداء أفضل.
- تجمع أيضا في مجملها على ضرورة وجود قيادة أو إدارة رشيدة تسير المتاح من الموارد البشرية والمادية.
- احتياج الموارد البشرية الدائم إلى حُسن قيادة وتوجيه وتنظيم في العمل.
- فكرة التعاون بين الأفراد شرط أساسي للنجاح، لكن بشكل منظم.
- أهمية حسن اختيار العناصر البشرية الكفؤة، وعلى ضرورة متابعتها وتنمية قدراتها.

5. أوجه الاختلاف بين المداخل النظريـــة:

مع ما ذكرناه آنفا، يبقى أنه بالرغم من وجود عوامل اتفاق كثيرة بين هذه المداخل النظرية وفيما تصبوا إليه، وجود عوامل اختلاف لا تقل عددا صنعت التميز بين هذه المداخل، قد يرجع سببه إلى الفترة الزمنية التي جاءت فيها كل نظرية أو المكان التي تواجدت فيه أو حتى الظروف البيئية والرمانية والمكانية التي ظهرت فيها، ويمكن أن نعرض أهم الاختلافات في الآتي:

- اختلفت في النظرة للعنصر البشري فهناك من اعتبره مجرد عنصر إنتاج كباقي العناصر أهم حاجة لدية القوى العضلية، وهناك من ركز على جوانبه السلوكية وأثرها الكبير عليه وعلى أداء.
- اختلف في النظرة إلى العنصر البشري داخل التنظيم، فمنهم من اعتبره رجل اقتصادي يهتم بالماديات أكثر من أي شيء، ومنهم من اعتبره رجل اجتماعي تؤثر فيه الجوانب الاجتماعية أكثر من المادية وغيرها...
- اختلفت في فلسفة إدارة الأفراد، فمنها من اعتمد على التخويف والترهيب ومنها من اعتمد على قواعد بيروقراطية محضة، ومنها من ركز على الدافعية وإثارة الحوافز ومنها من ركز على فكرة المشاركة والتعاون.
- اختلفت في تفسير المتغيرات المتحكمة في أداء الأفراد، فمنها من حصرها في متغير القدرة ومنهم من ركز على الرغبة ومنهم من أخذ بالاثنين معا.
- اختلفت النظريات أيضا في نوع الحوافز الفعال أكثر من غيره، ففي حين ركزت المدرسة الكلاسيكية على الحوافز المادية؛ واعتبرتها الأفيد والأهم، ركزت المدرسة السلوكية على الحوافز المعنوية واعتبرتها ذات تأثير أبلغ، وأخذ المدخل الحديث بالرأيين معا.
- اختلفت النظريات في مبادئ التعامل في توجيه الأفراد وقيادتهم، فمنهم من اعتمد الأسلوب المتشددة وإعطاء الأوامر، ومنهم من تبنى فكرة المشاركة والتعاون.

6. المدخل النظري المتبنى في هذه الدراسة :

إذن بعد العرض المفصل لمجمل المداخل النظرية التي اهتمت بإدارة الموارد البشرية، نجد أن كلاً من هذه المداخل اهتم بناحية ذات خصوصية في مجال إدارة الموارد البشرية، وهي في نفس الوقت ذات أهمية بالغة، ولكن يتضح قصورها بمفردها عن استيعاب النواحي المتعددة والمتكاملة لإدارة الموارد البشرية. من هنا، نجد لزاما الجمع بين أكثر من مدخل لدى دراسة الموارد البشرية، ونقول أن هذه الدراسة لا تتبنى رأي إحدى المداخل وتهمل آراء الأخرى، ولكنها تنطلق من مزيج هذه الأفكار لمختلفة النظريات، وننوه هنا على أن الأفكار المتبناة هي تلك الأفكار التي لم تثبت نظريات أخرى عدم صلاحيتها، وإنما الأفكار الكلاسيكية والحديثة التي مازال يتعامل

بها. ونعني من خلال هذا أن المدخل النظري لدراستنا هاته هو **مدخل الموارد البشرية** في إدارة الأفراد الذي يعتمد على متغيري القدرة والرغبة في العمل معا، كمتغيرين متلازمين يخدم كلاهما الآخر ولا غنى لأحدهما عن الآخر، وبالتالي بضرورة الاهتمام بهما معا أثناء إدارة العناصر البشرية، نظرا لطبيعتها الخاصة، التي تتكون من قدرة فيزيقية وعقلية، تتحكم فيها نوازع ورغبات ودوافع لا يمكن أن نهمل أهميتها.

خلاصة:

لقد مر الفكر الإداري في تطوره بمحطات نظرية عديدة، ساهمت في بلورته وبلورة وظائفه الإجرائية، وكان لكل محطة من المحطات روادها الذين طرحوا مساهمات تعكس الحقبة الزمنية التي جاؤوا فيها، بدءا بالنظريات الكلاسيكية وروادها فريدريك تايلور في الإدارة العملية وهنري فايول في نظرية التقسيم الإداري، والمدخل البيروقراطي بقيادة ماكس فيبر، ثم المدرسة السلوكية انطلاقا من مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو ومن حذا حذوه، إضافة المداخل الحديثة وما أحدثته من ثورة في الفكر الإداري تجاوز في قناعاته ومحدداته تلك الممارسات الكلاسيكية.

كل هذه المداخل كان لها انعكاس ايجابي كبير في تطوير وبلورة طريقة التعامل مع العناصر البشرية في التنظيم، وتطورها من مجرد إدارة بسيطة تعنى ببعض الوظائف الروتينية البسيطة في إدارة شؤون الأفراد، إلى إدارة موارد بشرية بما يحمله معنى الموارد من شمول وأهمية للمؤسسة تلك الأهمية التي ستنعكس في طريقة التعاطي معه وإدارته. من هنا يبرز التساؤل عن معنى إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تحكمها. التساؤل الذي سيتكفل الفصل الموالي بفك استفهاماته.

الفصل الثالث

إدارة الموارد البشرية

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية
2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وأسبابه
3. الإطار العام لنشاط قسم إدارة الموارد البشرية
4. دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية
5. تنظيم قسم إدارة الموارد البشرية
6. الجوانب التنفيذية والاستشارية لإدارة الموارد البشرية
7. العوامل البيئية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
8. أهمية إدارة الموارد البشرية
9. أهداف إدارة الموارد البشرية
10. إدارة الموارد البشرية في تجربة المؤسسة الجزائرية

تمهيد:

بعد العرض النظري المسهب لأهم المحطات النظرية التي ساهمت في بلورت الفكر الإداري في الفصل السابق، سنحاول من خلال الفصل الحالي؛ التعرف على إدارة الموارد البشرية **كهيئة** إدارية **(**قسم الموارد البشرية**)** بهيكلها الإداري وموقعها داخل المؤسسة ومهامها وأهدافها وبمفهومها **كعملية** إدارية يشترك في تنشيطها كل المدراء الموجودين في المؤسسة بمختلف مستوياتهم الإدارية الدنيا والوسطى والعليا، كما سنتناول تجربة وخصائص إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية عبر أهم المحطات التي مرت بها المؤسسة الجزائرية في مختلف مراحل نمو الاقتصاد الوطني.

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يشير المختصون إلى هناك تباينا في نظرة الممارسين للإدارة حول مفهوم إدارة الموارد البشرية، فأصحاب الرأي الأول أو أصحاب النظرة التقليدية ــ كما يطلق عليهم ــ يعتبرونها مجرد وظيفة قليلة الأهمية للمؤسسة تقتصر فقط مهمتها على القيام ببعض المهام الروتينية التنفيذي المتعلقة بالموظفين كتسجيل وحفظ الملفات، متابعة وضبط أوقات الحضور والانصراف، الإجازات والترقيات، صرف المرتبات. ..وغيرها من الأنشطة الروتينية الأخرى، ويعتقد أصحاب هذا الرأي أن إدارة الموارد البشرية (أو إدارة الموظفين ــ بالأصح ــ لديهم) ما هي إلا مجرد إدارة بسيطة في المؤسسة تأثيرها بسيط لا يتعدى تنظيم شؤون الموظفين، الرأي الذي ترجم في الوضعية الأقل شأنا الممنوحة لهذه الإدارة ولموظفيها ومسؤوليها داخل المؤسسة، بين الموظفين والإدارات الأخرى لأصحاب هذا الرأي.

أما أصحاب وجهة النظر الحديثة، فيقولون بعكس الرأي الأول تماما، أين يعتبرون إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف على الإطلاق داخل المؤسسة، إلى درجة يعزون نجاح أو فشل المؤسسة؛إنما يتعلق بنجاح أو فشل مهمة إدارة مواردها البشرية، لأن تأثيرها بالغ الأهمية وقوي الدلالة، تستمده من أهمية العنصر الذي تديره وهو العنصر البشري، هذا الأخير الذي أصبح في الوقت الحديث يتطلب اهتماما بالغا، بوصفه أهم عناصر الإنتاج لأي مؤسسة، هذا الاهتمام الذي دفع بمهمة إدارة الموارد البشرية إلى التوسع والتطور لتشمل أنشطة جديدة تتجاوز تلك التقليدية، تجاري بها التطورات المتسارعة والاحتياجات المتنامية والمتطورة من العمالة كما وكيفا.[1]

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها نموذج متميز لإدارة البشر والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة، هذا النموذج المتميز يتمتع بمبادئ أساسية تتعلق بإستراتيجية التكامل، تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة.و بالولاء، ولاء العاملين لأهداف للمنظمة، وبالمرونة، مرونة المديرين ومدى تفهمهم للحالات النفسية والاجتماعية للعاملين، وتهتم بعملين التكيف والقدرة على إدارة التغيير .

من هذا المنطلق أعطيت تعاريف كثيرة لإدارة الموارد البشرية من طرف العديد من العلماء والمختصين نورد منها الأتي:

- **تعريف رفعت شمس**: إدارة الموارد البشرية هي نموذج متميز لإدارة البشر والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة، هذا النموذج المتميز يتمتع بمبادئ أساسية. . تتعلق بإستراتيجية التكامل، تكامل إدارة الموارد البشرية

[1] نجم عبد الله وعباس حسين جواد: تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمّان، 2010،ص46

مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة.وبالولاء، ولاء العاملين لأهداف للمنظمة، وبالمرونة، مرونة المديرين ومدى تفهمهم للحالات النفسية والاجتماعية للعاملين، وتهتم بعاملي التكيف والقدرة على إدارة التغيير.[1]

ويرى **العلاق** في معجمه أن إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة يعنى بشؤون العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم[2]. أما **الخزامي** فيقول: هي جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة.[3]

- يعرفها **Sikula** بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة، أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء والتدريب والتنمية، التعويض والمرتبات والعلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد.[4]

- وفي نفس المنحى يعرفها **Martin, J** بأنها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشتمل على الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض الموارد البشرية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية.[5]

- ولا يذهب ايضا **Glueck** بعيدا عن هذا المعنى في تعريفه لإدارة الموارد البشرية حين يعرفها بأنها تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها، وأخيرا الاستغناء عنها.[6]

- وهناك من يعرفها على أساس أنها فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.[7]

---

[1] رفعت شمس: إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق: http://www.palvoice.com 11.00 2008/02/12

[2] العلاق بشير عباس: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، بنغازي، ليبيا، 2004، ص 335

[3] عبد الحكيم أحمد الخزامي: إدارة الموارد البشرية إلي أين؟ التحديات، التجارب، التطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 17.

[4] صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 19 نقلا عن:
Sikula ,A;Personnel Administration Human Ressources Management, John wiley, C & sons inc, New York, 1976. P6

[5] صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، نقلا عن:
Martin,J ; Personnel Management, Macdonald K , Evans LTD, London.1977. P1

[6] صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، نقلا عن:
Gluech,F: Personnel a diagnostic approach, Business publication, Tnc, Dallas , Texas, 1975, P3

[7] www.wikipédia.org 27/01/2008. 14.00

- أما **صلاح عبد الباقي** فيعرفها بوصفها هي إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المنشآت، وهي تقوم بجملة من الأنشطة الرئيسية التي تتحدد في:

1. توصيف الوظائف؛
2. تخطيط الموارد البشرية؛
3. البحث والاستقطاب للموارد البشرية؛
4. الاختيار والتعيين للموارد البشرية؛
5. تدريب وتنمية الموارد البشرية؛
6. تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور؛
7. قياس كفاءة أداء الموارد البشرية؛
8. توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين؛
9. القيام بكافة أعمال شؤون الموارد البشرية كحفظ الملفات وتوفير المعلومات عن الموارد البشرية والترقيات والنقل.[1]

إذا تقريبا كل التعاريف تجمع على طريقة واحدة في تعرف إدارة الموارد البشرية، وهي من خلال مجموع الأنشطة المتعلقة بها. ولتأكيد هذا الرأي ينحوا هذا المنحى مجموعة أخرى من العلماء والممارسين المعاصرين، حيث يعرفها جاري ديسلر Gary Desler بأنها مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة للممارسة وظائفها على أكمل وجه، وهذه الممارسات والسياسات تشتمل على:

- القيام بتحليل الوظائف (تحديد طبيعة عمل كل موظف)
- تخطيط الاحتياجات من قوة العمل واستقطاب الكفاءات.
- اختيار وتعيين الكفاءات.
- أنشطة توجيه وتدريب الموظفين الجدد.
- إدارة الأجور والمرتبات (تحديد الكيفية التي يتم بها مكافأة الموظفين)
- تقديم الحوافز والمزايا للموظفين.
- أنشطة تقييم الأداء.
- تحديد قنوات الاتصال (إجراء المقابلات، تقديم أنشطة النصح والمشورة ووضع نظم التأديب والعقاب)
- أنشطة التدريب والتنمية

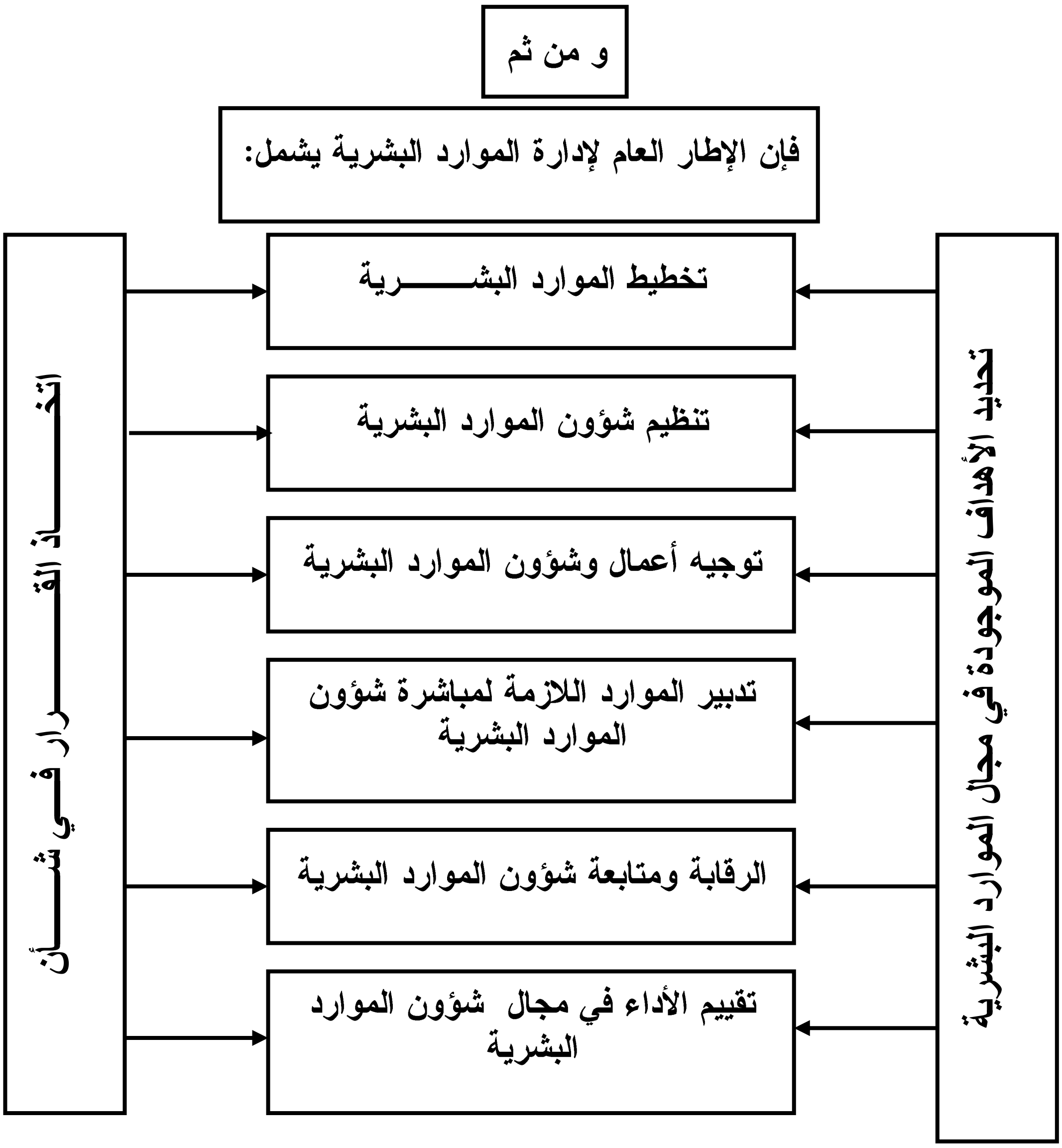
[1] صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 22

- تدعيم إلتزام الموظف اتجاه المنظمة.[1]

و يوضح **محمد فتحي** المفهوم أكثر من خلال مخطط يحدد فيه الإطار العام لإدارة الموارد البشرية كالآتي:

إدارة الموارد البشرية هي تطبيق وظائف الإدارة بالنسبة للموارد البشرية

الشكل (16): إدارة الموارد البشرية



محمد فتحي : مرجع سابق، ص 236

(1) جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص. ص 34. 35

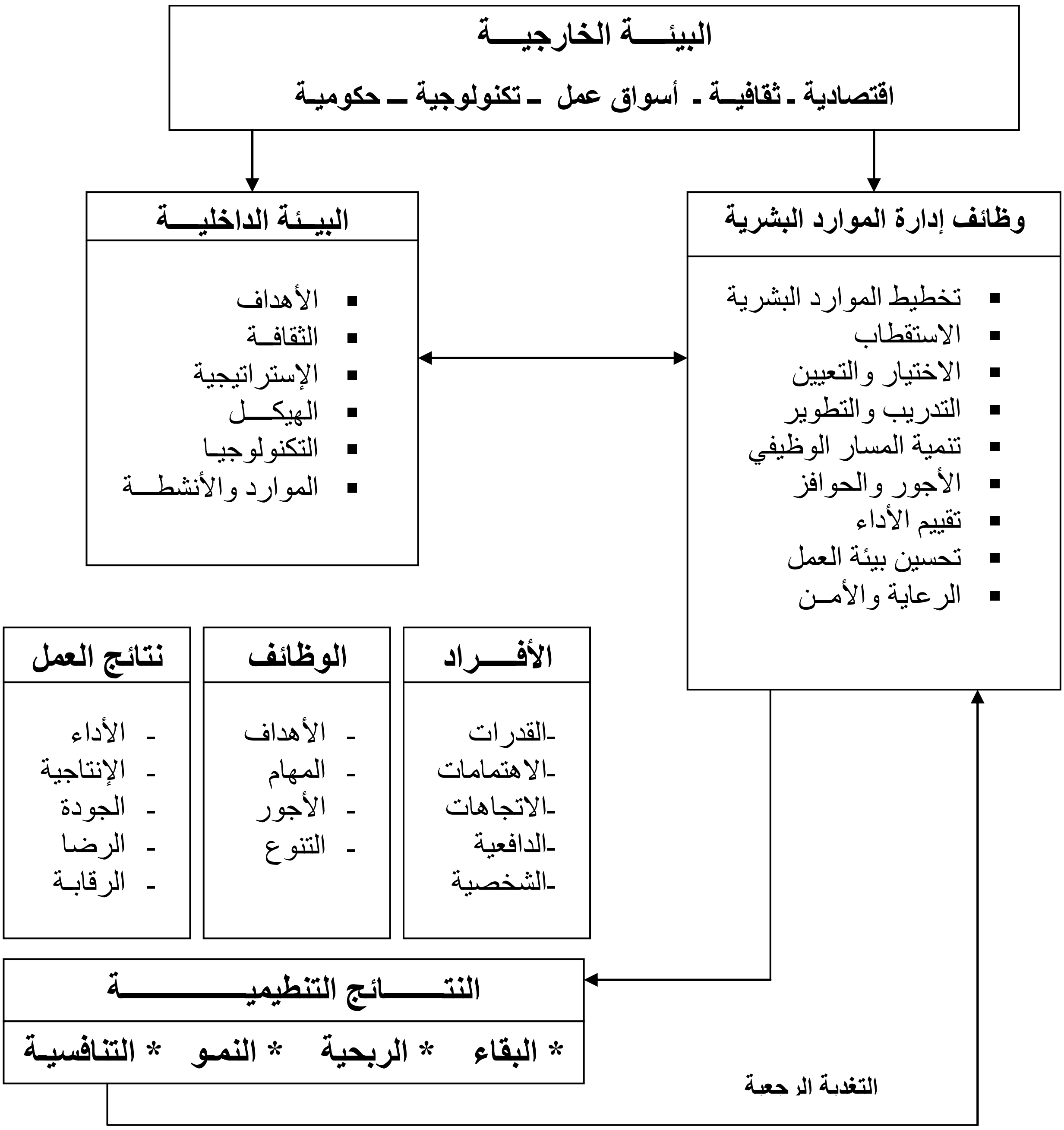
هذا ويدعم تعريف **جمال الدين محمد المرسي** هذا المفهوم برأيه الذي يوضح من خلاله أبعاد إدارة الموارد البشرية كالتالي: إدارة الموارد البشرية هي تلك الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

أي أن إدارة الموارد البشرية تنطوي على ما يلي:

- ممارسة العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المنظمة.
- مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة، والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشتمل هذه الأنشطة على: تخطيط الموارد البشرية استقطاب العاملين، التدريب والتطوير التنظيمي، تحفيز العمال، تقييم الأداء وتحسين البيئة.
- يتمثل العرض النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت.
- تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف ومتغيرات بيئية داخلية وخارجية يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطتها.[1]

[1] جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 16.

الشكل(17): أبعاد إدارة الموارد البشرية



المصدر: جمال الدين محمد المرسي : مرجع سابق، ص 18.

إن الملاحظ لمجموعة هذه التعاريف المعطاة لإدارة الموارد البشري، يلحظ أن أصحابها لا يفرقون في تعاريفهم بين إدارة الموارد البشرية كعملية، وإدارة الموارد البشرية كهيئة إدارية أو قسم، وربما يرجع ذلك إلى التداخل الكبير الموجود بين المفهومين ولأن إدارة الموارد البشرية كقسم أو هيئة موجودة داخل التنظيم، لا يمكن أن نعرفها إلا من خلال مجموع الأنشطة التي تقوم بها والتي تمثل أنشطة عملية إدارة الموارد البشرية، لكن لنوضح الأمر أفضل نقول أن مفهوم إدارة الموارد البشرية المقصود في هذه الدراسة هو مفهومها كعملية، أي مجموعة الأنشطة والوظائف الخاصة بعملية إدارة العنصر البشري داخل المؤسسة، هاته الوظائف وإن بدا لنا في أول وهلة أنها منوطة فقط بقسم إدارة الموارد البشرية، هي في واقع الأمر عمليات مشتركة بين جميع المديرين الموجودين في المؤسسة وفي مختلف المستويات.(و سنوضح هذا الأمر في عنصر لاحق)

و كتعريف إجرائي وأمبريقي لهذه الدراسة، آثرنا الأخذ برأي محمد سعيد سلطان في تعريفه لإدارة الموارد البشرية بوصفها عملية تتكون من مجموعة من الأنشطة التي لا تخرج في واقع الأمر عن إطار أربع محاور(وظائف) أساسية هي: الاستقدام(الحصول)، التنمية، التحفيز المحافظـــة.

1. **وظيفة الاستقدام: Recrutement** وتبدأ بتخطيط القوى العاملة؛ وتشمل تقدير الطلب على العمالة، وتقدير العرض منها، ثم ربط العرض في إطار إستراتيجية كلية للموارد البشرية، كما تضم أيضا عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتوجيه.

2. **وظيفـــة التنمية:** والتي ينظر إليها من خلال بعدين، بعد يتعلق بالعامل والذي يختص بالتدريب **Training** وبعد آخر يتعلق بالمدير والذي يختص بالتعليـــم **Education**. حيث ترتكز تنمية العاملين على أساس تنمية المهارات وتغيير الاتجاهات، بينما تنمية المديرين؛ فتختص بزيادة المعارف ورفع مستوى القدرات المفاهيمية لديهم.

3.**التحفيز أو الدفع Motivation** وتبدأ بالاعتراف بالمهارات الفردية بين الناس، وأن أساليب وطرق التحفيز يجب أن تعكس الحاجات الخاصة بكل فرد.

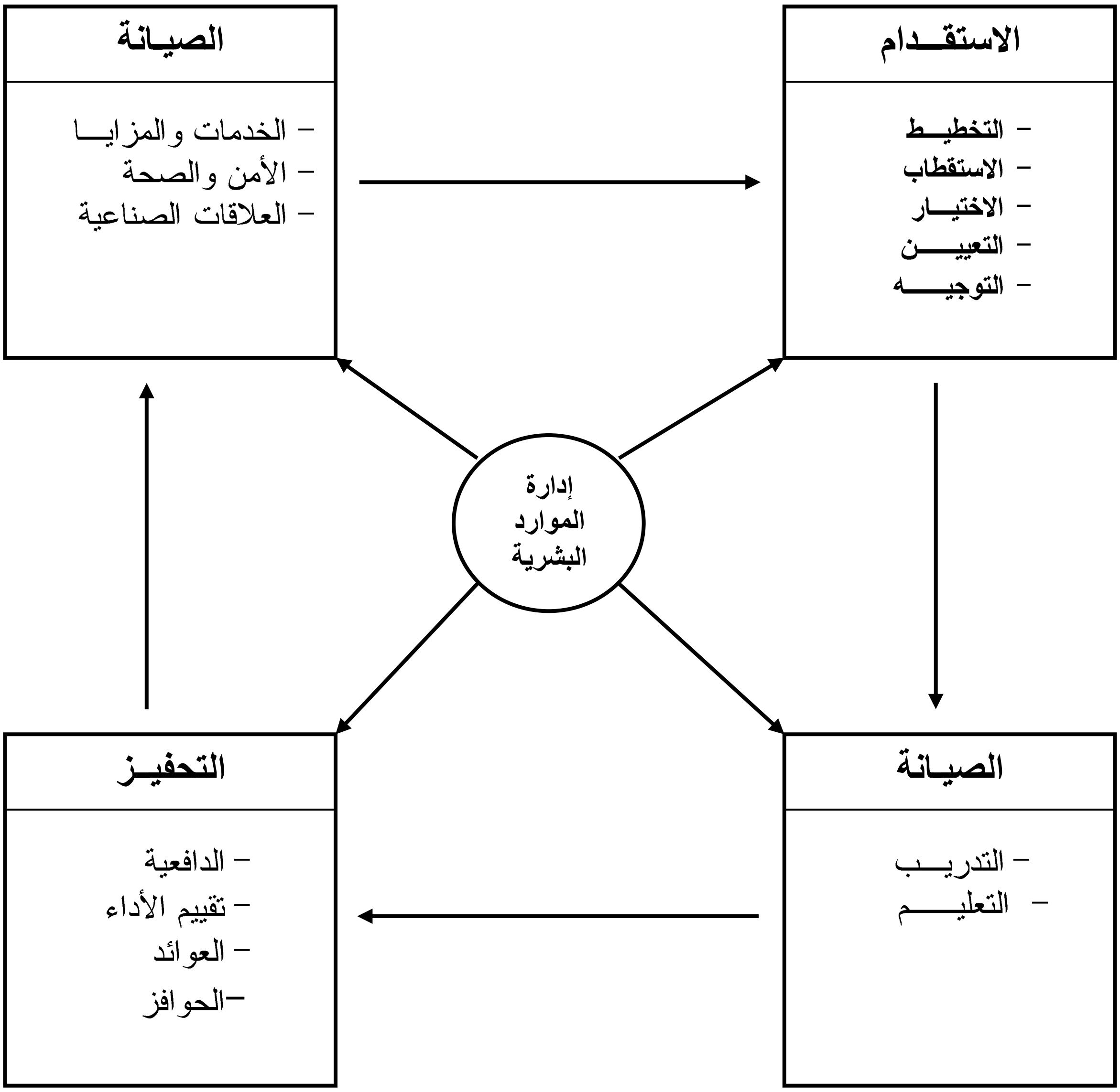
4. والوظيفة الأخيرة وهي **المحافظة أو الصيانة** كما يطلق عليها، والتي تختص وتهتم بتوفير مزايا وخدمات وظروف عمل، يرى العاملون أنها ضرورية للمحافظة على التزامهم اتجاه المنظمة والإبقاء على ولائهم لها.[1]

و يوضح الشكل الموالي العملية بشكل أوضح:

---

[1] محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. ص 34.33

الشكل (18) عملية إدارة الموارد البشرية



المصدر: محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 35

2. التطور التاريخ لإدارة الموارد البشرية وأسبابه:

إن الوضع الحالي الذي وصلت إليه وظيفة إدارة الموارد البشرية في مختلف الدول، لم يأت هكذا طفرة واحدة، وإنما كان نتيجة عدة أسباب متباينة ساهمت في بلورت وتطوير هذه الوظيفة عبر محطات عديدة حتى وصلت إلى الشكل المعاصر الذي نعرفها عليه الآن، من بين أهم هذه الأسباب نذكر:

1. التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاج من تدريب وإعداد يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها، وضرورة المحافظة عليها، من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسؤولة.
2. ارتفاع مستوى التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين أدى ذلك إلى تغير خصائص القوى العاملة، وأصبح عامل اليوم أكثر وعياً من سلفه نتيجة ارتفاع مستواه التعليمي والثقافي وتطلب هذا الوضع الجديد وجود خبراء ومتخصصين في إدارة القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.
3. ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية متزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات، الأمر الذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة الإنتاج والعمل، وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي يقوم بها متخصصون في شئون العاملين.
4. اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنظمة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.
5. الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير، والذي أدى إلى تضخم المنظمات في مجالات الأعمال المختلفة، وظهور أشكال حديثة من المنظمات مثل الشركات القابضة والشركات المتعددة الجنسية، وبالتالي زيادة أعداد العاملين الذين تستخدمهم هذه المنظمات، واختلاف الجنسيات والمهارات والتخصصات، والأمر الذي أدى إلى زيادة وتعقد مشاكل التعامل معهم والإحساس بضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شئونهم وتنسق استخدامهم بما يعود بالمنفعة على المنظمة.
6. زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم، وزيادة حدت الصراع بين الإدارة والعاملين، ومما تطلب ضرورة الاهتمام بإدارة

العلاقات بين الإدارة والمنظمات العمالية، ومن ثم كانت أهمية وجود جهاز مختص يحل المشاكل العمالية ويعمل على خلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية ويعلم على إعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية.

7. ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم، بحيث أصبح العامل يتوقع من عمله ومن المنظمة التي يعمل فيها أكثر من مجرد الحصول على عائد مادي يكفل مستوى معيشي لائق، بل يتطلع أيضاً إلى العمل في مناخ ملائم وإلى إشباع العديد من الحاجات الاجتماعية والنفسية والذاتية، الأمر الذي تطلب وجود خبراء ومتخصصين في علم النفس الإداري وعلم النفس الاجتماعي يعملون في إدارة مسؤولة عن تحفيز العاملين من خلال استخدام أساليب علمية وعملية تربط بين النفع والعوائد التي يحصل عليها العامل ومستوى إنتاجيته.

وهناك من يرى أن السبب الأهم لتطور إدارة الموارد البشرية وازدياد أهميتها يرجع إلى عاملين أساسيين، هما:

1. اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.

2. اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية، وهذا يوضح أن إدارة الأفراد من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.

ويمكننا تتبع أهم المحطات الأساسية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية بتقسيمها إلى ثلاث مراحل أساسية هي: مرحلة التكوين، مرحلة النمو، مرحلة النضـــج، مع تبيان مميزات كل مرحلة وأهم الأسباب المساعدة في تطوير الوظيفة.

<u>أولا: مرحلة التكوين (السكرتير الاجتماعي):</u>

و تمثل بداية الاهتمام بالعنصر البشري، ويقول العلماء أن أهم حدث ساهم في ظهور الحاجة إلى وظيفة الأفراد هو الثورة الصناعية، لأن قبل ظهور هذه الثورة الصناعية كان نظام الطوائف المهنية المتخصصة هو السائد، وكان الحرفيون يمارسون أنشطتهم اليدوية في منازلهم أو في ورشهم الصغيرة الخاصة مستخدمين أدوات بسيطة، وكان صاحب الحرفة هو الذي يمارس بمفرده كافة أنشطة شؤون من يعملون معه، فهو الذي يختار وهو الذي يشرف على تدريب الصبية

وهو الذي يحدد الأجر المناسب وساعات العمل. .. وغيرها. إلا أن جاءت الثورة الصناعية بعد اكتشاف الآلة البخارية وما أحدثته من تطور سريع ومذهل في مجال التصنيع وإنشاء المصانع الكبرى واستحداث الآلات الضخمة التي نابت عن الأعمال اليدوية ورفعت نسب الإنتاج إلى أرقام خيالية وقللت في التكاليف، فتغيرت بذلك أنشطة الإنتاج وطرقه بشكل كبير، حيث أصبحت المهام والأنشطة ذات طابع متكرر ومتتابع ولا تتطلب مهارات عالية في الأداء (كالحرف مثلا). هذا التطور الذي بالرغم مما أحدث من ثورة في مجال التصنيع وتحقيقه لأرباح طائلـــة للمصانع وأربابها، جر معه في الوقت نفسه ــ أو نشأ عنه ــ مشاكل كبيرة مع العمال، نتيجة الاستغلال المفرط لهم، وسوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ضوضاء، أتربة، أبخرة، وغيرها...) والإساءة من طرف المشرفين وغيرها من الأجواء والظروف القاسية التي خلقت نوعا من الإحباط والسؤم في نفوس العمال وبالتالي عدم الرضا والسخط المتواصل على الإدارة ورفض العمل وكثرت الغيابات وحتى ترك العمل، إضافة إلى محاولات الإضراب والتحزب ضد الإدارة في شكل نقابات (هنا بدأت تظهر أهمية النقابات العملية للدفاع عن شؤون العمال ضد استغلال الإدارة).

و أمام هذا الوضع ومن أجل التخفيف من حدت سخط العمال واتحادهم في نقابات عمالية استحدث أرباب العمل آنذاك ما أطلقوا بالسكرتير الاجتماعية[1] secrétaire social مهمته الاهتمام بشؤون العمال داخل المصنع ومعالجة مشاكلهم والاهتمام باحتياجاتهم، فكان للعمال أخيرا مكان خاص بهم يلجؤون إليه، يهتم بأمورهم ويمثل حلقة وصل بينهم وبين الإدارة، يوصل جميع اهتماماتهم ويدافع عنهم.

من هنا بدأت الممارسة الأولى لمهمة إدارة شؤون الأفراد بشكل واضح على مستوى المنظمات مترجمة في مفهوم السكرتير الاجتماعي، الذي وبالرغم من اتصافه بالعشوائية في الأداء ومحدودية المسؤوليات الممنوحة له، إلا أنه يمثل البداية الحقيقة والأولى لإدارة الموارد البشرية.

<u>ثانيا: مرحلة النمـــــو (ظهور قسم إدارة الأفراد):</u>

و تشمل نهاية القرن 19 وبدايات القرن 20، في هذه المرحلة الحاسمة؛ نمت ممارسات شؤون الأفراد وحضت باهتمام أكبر، وتطورت من مفهوم السكرتير الاجتماعي البسيط والمحدود المسؤولية، إلى استحداث قسم كامل خاص بشؤون العمال أطلق عليه " **قسم إدارة الأفراد**"، الذي تمثل دوره الرئيسي في تصميم والحفاظ على سجلات العاملين التي تحتوي على كافة المعلومة الأساسية الخاص بكل عامل كتاريخ التحاقه بالعمل، نوعية الوظيفة التي يشغلها، التدرج الوظيفي الحالة الصحيـــة، تطور الأداء. ..و غيره، إضافة إلى إدارة جداول الأجور ومقابلات التوظيف وتسريح العمال ذوي الأداء المنخفض.

(1) Bland et autres: Gestion des ressources humaines, deboek Université.p3

و مما ساعد على تطور قسم وممارسات الأفراد في هذه الفترة، توافر مجموعة من الأسباب القوية مجتمعة، أهمها:

1. تطور المنظمات العمالية: "مع مساوئ الثورة الصناعية، كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ما لبثت أن انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور، وساعات العمل".[1]

و بما أن أرباب العمل كانوا لا يحبذون نقابات العمال، ساعدوا في تقوية مركز إدارة الأفراد في مؤسساتهم على أمل تحويل أنظار العمال عن هذه النقابات، فقاموا بتقديم برامج وخطط منفعة كبيرة للعمال، كما منحوا صلاحيات أكبر لقسم إدارة الأفراد ساعدت في تطوير الدور الذي يقوم به وتعزيز مركزه ضمن التنظيم.

2. حركة الإدارة العلمية: هذه الحركة التي ظهرت سنة 1912 على يد رائدها الأول فريدريك تايلور، الذي حاول تنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت، والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم، وإعطائهم أجور محفزة. إضافة إلى تركيزه على فكرة التعاون بين الإدارة والموارد البشرية و"اعتقاده بإمكانية التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل (الإداري) في تخفيض تكلفة العمل، وذلك عن طريق زيادة إنتاجية العامل، وبحيث يشارك في الدخل الزائد المحقق نتيجة لارتفاع معدل الإنتاجية."[2]

3. **ظهور علم النفس الصناعي:**

تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة، مثل الإجهاد والإصابات، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وركزوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.

4. **ظهور حركة العلاقات الإنسانية:**

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل(مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع"هاوثورن" والتي أشرف عليها "إلتون مايو[3](Elton Mayo)"

---

(1) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 35
(2) صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 27
(3) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 36.

في هذه المرحلة بدأت منظمات مختلفة تأخذ بمفاهيم الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية في إدارة مواردها البشرية، وتبلورت أنشطة إدارة الأفراد لديهما إلى: وضع شروط للتعيين، واستخدام الاختبارات النفسية، والاهتمام بأنظمة الأجور أكثر، والتدريب، والرعاية الطبية والاجتماعية، وخدمات العاملين ومنع الفصل التعسفي. كما تم توظيف عمال متخصصين للقيام بهذه الأنشطة (أنشطة الأفراد).

ثالثا: مرحلـــــة النضج (مصطلح إدارة الموارد البشرية):

تتحدد في فترة النصف الثاني من القرن العشرين إلى يومنا الحاضر، في هذه الفترة شهد النمو الكبير لوظيفة الأفراد في حصولها على مكانة مرموقة في التنظيم تضاهي مكانة باقي الوظائف الأساسية(كالإنتاج، التمويل، التسويق...)، وتغيرت تسميتها إلى إدارة الموارد البشرية نظرا لاعتبارها الإنسان كأحد الموارد المهمة التي يحتويها التنظيم والذي يجب الاهتمام به، فعرفت أنشطة الموارد تطورا ملموسا غيّر ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد إلى إدارة موارد بشرية هذا التغيير الذي تواكب مع التطور التكنولوجي وتدخل الدولة بالقوانين والتشريعات ومساهمات العلوم السلوكية(علم الاجتماع وعلم النفس وعلم الأجناس...).

"في هذه المرحلة أدركت المنظمات أهمية العلاقات بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وبين الرضا الوظيفي ومعدلات الغياب ودوران العمل، وأثر ذلك على الإنتاجية، كنتاج لفلسفة إدارية جديدة ترى أن العاملين يمكنهم تحقيق أهداف المنظمة بقدر أكبر من الفعالية، إذا ما وجدوا الرعاية الاجتماعية والنفسية الكافية، وإذا ما أُستجيب لاحتياجاتهم، وأيضا إذا ما أعطوا الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم، وتحمل مسؤولية أعمالهم.

و تم التوصل إلى أساليب متقدمة للغاية في مجال اختيار العاملين، منها: استخدام الاختبارات النفسية التي تساعد في الكشف بسرعة ودقة عن اهتمامات ومهارات وقدرات الأفراد إضافة إلى أساليب التحفيز. وكنتيجة لهذه التطورات فإن أقسام الأفراد والتي أصبحت تسمى أقسام إدارة الموارد البشرية، قد تجاوزت الأدوار الإدارية لتشمل إجراء اختبارات التوظيف، التفاوض بشأن عقود العمل، إجراء الدراسات والبحوث الخاصة باتجاهات العاملين والرضا الوظيفي وتطوير أساليب العمل وغيرها، وكذلك تحقيق التوافق مع القوانين والتشريعات الحكومية.

وعلى الرغم من إدراك العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وبين الإنتاجية، إلا أن الدور الرئيسي لإدارات أو أقسام العلاقات مع العاملين (إدارة الموارد البشرية) قد تمثل في ضمان أن قضايا العمل أو الأمور ذات العلاقة بالعاملين سوف لا تؤثر سلبا على عمليات الإنتاج أو البيع أو تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة، بمعنى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تميل إلى كونها موجهة بردود الأفعال، أي أنها لا تبادر بالاستجابة لمشكلات العمل عندما تنشأ الحاجة إليها، وهو ما يعني أن إدارة الموارد البشرية لم تكن جزءا من خطط الأعمال الإستراتيجية للمنظمة.

و إنه فقط خلال عقدي الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين أين بدأت المنظمات المتقدمة في الولايات المتحدة الأمريكية وغرب أوروبا في النظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها وسائل لتدعيم عمليات وأنشطة الأعمال الأخرى، ومن ثم أحد الركائز الحيوية في تحقيق الربحية والنمو للمنظمة."[1]

وإذا حاولنا النظر إلى إدارة الموارد البشرية في الحاضر والتنبؤ بالمستقبل، فنجد أن هناك نموا متزايد في أهميتها لكافة المنشآت نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وهناك كثير من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية، ومن هذه التحديات الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأوتوماتيكية والاعتماد على الحاسبات الالكترونية (الكمبيوتر) في إنجاز الكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية، بعد أن كان الاعتماد في انجازها على الموارد البشرية. كما ستواجه كثيرا من الضغوط السياسية والاجتماعية والاقتصادية، إضافة إلى التغيير المستمر في مكونات القوى العاملة على مستوى الدولة من حيث المهن والتخصصات والجنس(عمال، عاملات)، واستخدام أساليب الإدارة الحديثة؛ كإدارة الجودة الشاملة وهندسة الإدارة[2].

3. الإطار العام لنشاط قسم إدارة الموارد البشرية:

يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة الأنشطة المرتبطة بأفراد المؤسسة، ومن منطلق المؤشرات التالية:

1. إدارة المؤسسة وأهدافها.
2. البيئـــة والمجتمـــع.
3. الوحدات والمجمـــوعات التنظيمية للمؤسسة.
4. العوامل المؤثرة على الفرد من حيث الدوافع والقيم والجهد.

وحسب هذه العناصر، التي تكوّن الإطار العام لنشاط إدارة الموارد البشرية، فهذه الأخيرة يجب أن تراعي في نشاطها وأعمالها تلك العناصر، وتأخذ الفرد، أو مجموعات الأفراد في المؤسسة بصورته المعقدة، أي بمختلف جوانبه ككائن حي، له أحاسيس، وسلوكات وإدراك معين، يأتي من خلال مجموعة القيم والثقافة الخاصة به، ومن طاقاته الفكرية والجسمية وكيفية تأثره ورد فعله اتجاه المؤثرات، من حوافز مختلفة ومحيط، وتفاعلات داخل مجموعات لها أهدافها كما هي أو لكل فرد فيها أهداف خاصة به.

[1] جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 28.
[2] صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 30.

كما أن ما يجب احترامه إلى جانب الأفراد وبيئتهم الاجتماعية لا يجب أن يتناقض مع أهداف المؤسسة وسياستها العامة، التي تعتبر الخط العام الذي تسير عليه المؤسسة، رغم أن هذا يتعلق بالطريقة التي تستعملها إدارتها في تعاملها مع الأفراد، والمجموعات فيها كنظام تقني اجتماعي معقد، له عدة أوجها اقتصادية اجتماعية، تقنية وسياسية، باعتبارها تجمع العديد من الأهداف والمصالح غير المتجانسة، أو التي قد تكون أحيانا متناقضة لدى الأطراف المعنية بوجود المؤسسة أهدافها واتجاهها.[1]

وتتميز إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بأنها تعتبر من الوظائف المساندة في المؤسسة، فهي تهتم بإعداد الخطط وكل ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، دون أن تكون لها صلاحية تطبيق ذلك من تلقاء نفسها، بل عملية التطبيق تتخذ فيها القرارات من طرف المسؤولين ذوي سلطة القرار في المؤسسة، على حسب مستوى القرار المناسب للمستوى الإداري الذي يتخذ فيــه.[2]

4ـ دور إدارة الموارد البشرية في رفع الكفاءة الإنتاجية: [3]

لإدارة الأفراد دور مهم في التأثير على مستوى كفاءة أداء العاملين بالمنظمة ولكن هناك أسباب تكمن وراء تدهور إنتاجية العاملين تسبب في أن لا يكون الأداء في كثير من الأحيان بالمستوى المطلوب. وقد يفسر البعض ذلك بغياب الدافعية أو انخفاض مستوى الرضاء عن العمل أو سوء اختيار الأفراد أو عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وبعض تلك الأسباب لسوء الحظ ليس هناك ما يؤكد بالدليل القاطع من وجود علاقة مباشرة بينها وبين الأداء. ولقد دفع ذلك، العديد من الباحثين أمثال Ferdinand F.Fournies لمحاولة البحث عن الأسباب العملية والواقعية التي يمكن اعتبارها مسؤولة عن تدهور مستوى العاملين، والتي يمكن إجمالها فيما يأتي:

1. عدم معرفة الفرد لما هو مطلوب منه على وجه التحديد.
2. عدم معرفة الفرد للطريقة المناسبة لإنجاز ما هو مطلوب منه.
3. عدم وعى الأفراد بمدى أهمية ما يقومون به من أعمال سواء لأنفسهم أو بالنسبة للمنظمة.
4. شكوكهم في سلامة الطريقة أو الأسلوب الذي حددته الإدارة لإنجاز العمل.
5. ميل العاملين إلى تفضيل تطبيق أساليبهم وطرقهم على الطريقة المحددة من قبل الإدارة.
6. اختلاف ترتيب أولويات العمل من وجهة نظر العاملين بالمقارنة مع أولويات العمل من وجهة نظر الإدارة.
7. اعتقاد العاملين بأنهم لم يقصروا في إنجاز ما هو مطلوب منهم.

---

(1) ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص.ص 18.17
(2) المرجع نفسه، ص 16.
(3) رفاعي محمد رفاعي: إدارة الأفراد. دار الهانى للطباعة، المنصورة، 1993،ص 26.

8. أن مناخ العمل في المنظمة قد لا يوفر التحفيز الايجابي المناسب للأداء، بل قد يتضمن بعض النواحي العقاب على التفوق والأداء المتميز.
9. عدم وجود عقاب رادع للإهمال بل قد يتضمن ظروف العمل بعض نواحي الإثابة عليه.
10. وجود بعض المعوقات التنظيمية التي تخرج من نطاق السيطرة.
11. وجود بعض القيود الشخصية التي تمنع الأفراد من القيام بالعمل على الوجه المطلوب.
12. المشاكل الإنسانية.

ودور الإدارة هو تجنب أسباب تدهور مستوى الأداء، ونجد أن بعض أسباب انخفاض مستوى أداء العاملين يحتاج تدخل الإدارة قبل بدء العمل في حين أن البعض الآخر يكون التدخل فيه مطلوباً بعد بدء العمل بمعنى أن المهم هو التصدي لتلك العوامل في الوقت المناسب قبل أن تحدث تأثيرها وتصبح مسببات واقعية لانخفاض مستوى أداء العاملين.

ما الذي يجب عمله قبل بدء العمل ؟

1. دعهم يعرفون ما هو مطلوب منهم، حدد الواجبات والاختصاصات بوضوح، ولا تعتمد على أن هناك توصيف رسمي للوظائف بل أن هذا التوصيف السلوكي مسئوليتك الشخصية بالتنسيق مع مساعديك.
2. التأكد من أنهم يعرفون كيفية إنجاز ما هو مطلوب منهم. ونظراً لضرورة التدريب في هذا المجال فإن حسن اختيار المدربين واختيار طرق التدريب المناسبة والعناية بتقييم أثر التدريب كلها من ضرورات هذا العنصر.
3. وجوب أن يعرفوا لماذا يقومون بهذا العمل مع إبراز النتائج الإيجابية التي يمكن أن تعود عليهم شخصياً في حالة الإنجاز الجيد وما هي الآثار السلبية التي يمكن أن يجنيها في حالة الأداء السيئ.
4. جعلهم على علم بأولويات العمل.
5. محاولة التخلص من كل الظروف التي قد تتضمن شبهة عقاب على التفوق والأداء المتميز. وقد يحتاج الأمر البعض التغييرات في سياسات التوظيف، وفى سلوك القادة إلا أنها ضرورية لا بد منها.
6. مساعدتهم في التغلب على مشاكلهم الشخصية وبالنسبة لمن تكون مشاكله مستعصية الحل فإن إسناد العمل لشخص آخر يعتبر مطلباً ضرورياً لضمان حسن سير العمل.
7. إقناعهم بأن العمل ليس فوق إمكانات الشخص العادي وأن الكثير من المعوقات الشخصية حتى وإن كانت دائمة ليس صعبا التعايش معها والتغلب عليها.
8. التأكيد لهم بأن معظم المعوقات التنظيمية التي توجد في المنظمة، ليس من الصعب إخضاعها للتحكم والسيطرة للتغلب عليها أو التقليل من آثارها السلبية على أسوأ الفروض.

ما الذي يجب عمله بعد بدء العمل؟

1. إمداد العاملين بتيار مستمر من المعلومات المرتدة عن نتائج تقييم الأداء وبصورة تفصيلية وواضحة.
2. الاهتمام بالثناء الشفهي على كل أداء جيد ولو كان بسيطاً وأن يكون عقب الأداء مباشرة وليس معنى ذلك بالطبع إهمال الوسائل الأخرى في التحفيز.
3. محاولة تذليل العقبات التي توجد في المنظمة، ويكون من شأنها تعطيل حسن سير العمل وتدريب الموظفين على استراتجيات التعامل مع تلك المعوقات للتقليل من آثارها على الأداء الفعال.
4. جعلهم على علم بأي تعديل يطرأ على أولويات العمل.
5. التخلص من الظروف التي تسمح بإثابة المهمل لأن ذلك من شأنه تشجيع الاستمرار في الإهمال والأداء السيئ كما يقتل الحافز لدى المهتمين بإجادة العمل والتفوق عليه.
6. استخدام العقاب (الحوافز السلبية) فقط للحالات التي يستمر فيها الأداء السيئ.
7. محاولة مساعدة العاملين في حل مشاكلهم الشخصية دون أن تدس أنفك فيما لا يرغبون الإفصاح عنه. إذا وجدت أن الأمر مستعصياً أسند العمل لشخص آخر.

5. تنظيم قسم إدارة الموارد البشرية:

مع تطور وظيفة الأفراد في المؤسسات واستحداث إدارة مستقلة لها تقوم بالتخطيط ووضع السياسات ورسم البرامج المتعقلة بالأفراد، بدأ المسؤولون بالتفكير في تنظيم هذه الإدارة (القسم) هذا التنظيم الذي يجب أن يدور حول حاجات وظروف المنظمة (المشروع) الذي وجدت هذه الإدارة لخدمته. ومن العوامل التي تؤثر في التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية نذكر:حجم المنظمة (المشروع)،الموقع الجغرافي لوحداتها،نمو العلاقات مع العاملين، بقدر ما يوجه إلى العلاقات مع العمال من أهمية بقدر ما ترتفع إدارة الموارد البشرية من حيث مستواها في الهيكل التنظيمي.[1]

كما يتوقف حجم إدارة الموارد البشرية، وتنظيم الأنشطة التي تقوم بها على عدد الأفراد العاملين بالمنظمة، وعلى نطاق برنامج شؤون الأفراد، والأهمية المعلقة على بعض الوظائف المعنية الخاصة بالأفراد، فإذا كانت المنظمة تقوم مثلا: بعمليات تدريب وإعادة تدريب العمال على نطاق واسع فإن الأمر يتطلب إنشاء قسم خاص بالتدريب ضمن إدارة الموارد البشرية طبعا، وكذلك الحال إذا كانت المنظمة تطبق برامج واسعة متصلة بنواح معينة، مثل أمن وسلامة العمال وإدارة

[1] صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1970، ص 579.

الأجور والرواتب والعلاقات العمالية، فإن الأمر قد يتطلب إنشاء أقسام منفصلة لهذه النشاطات حتى يكون هناك ضمان لتنفيذ هذه البرامج.(1)

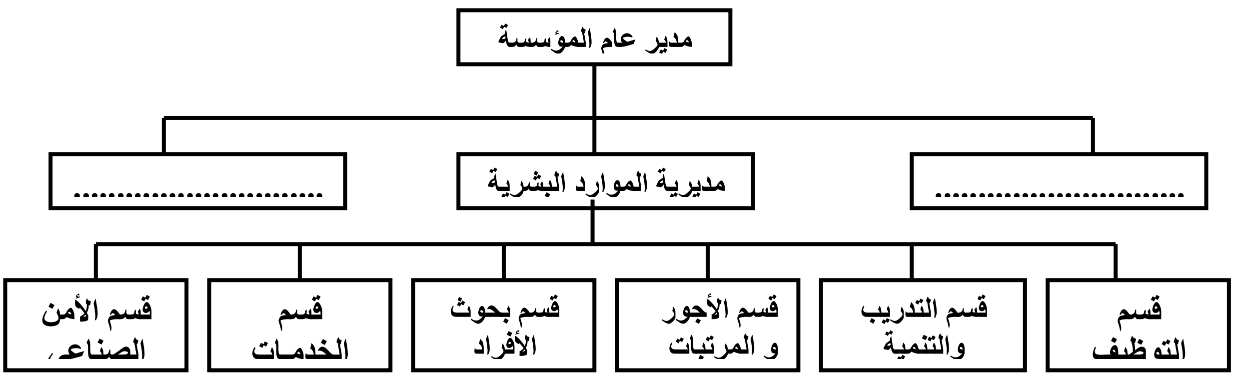
و حتى تتمكن إدارة الأفراد (الموارد البشرية) من أداء دورها المشار إليه، فهي تجند إمكانيات مادية وبشرية متخصصة من اختصاصيين في الأمور الإدارية والبسيكولوجية والاجتماعية. ويرأس قسم إدارة الموارد البشرية حسب حجم المؤسسة وحاجاتها إلى هذه المصلحة، مدير قد يصل إلى درجة مدير فرعي أو نائب مدير المؤسسة، ويساعده عادة في المؤسسات الكبرى أكثر من مدير مساعد، حسب الأقسام التي تتوفر عليها هذه المصلحة، مثل قسم علاقات العمال الذي يختص بتحليل المناصب وترتيب الوظائف والاختيار، والخدمات الاجتماعية... وقسم تنمية الموارد البشري وتكوينها وغيره...(2)

ولا يكفي لمدير مصالح الأفراد (الموارد البشرية) التمتع بقدرات التسيير الإدارية فقط، بل يجب أن يتمتعوا أيضا، كغيرهم في الإدارة العامة، بميزات ومؤهلات القيادة، الاتصال والاستماع، وروح الإبداع والتعاون والإقناع وغيرها من الصفات.

و يمكن القول في هذا المقام أن إدارة الموارد البشرية، مثل الإدارة العامة، تعتبر فنا وعلما في الوقت نفسه، "فالجانب العلمي فيها يأتي من كونها تعتمد على قواعد علمية، نتيجة لبحوث ودراسات نظرية وتطبيقية أعطت عدة نظريات في هذا المجال، أما الجانب الفني فيها، فيعود إلى أن التطبيق لتلك القواعد، والاستفادة منها في الواقع، يعتمد على قدرات المهارة والتجربة لدى المسؤولين واتصالهم بالأفراد وطريقة تعاملهم، واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت والمواقف المستعجلة بالاعتماد على الخبرة والبديهة وسرعة التفكير والتصرف"(3)

و يمكن أن نعطي أمثلة عن هيكلين تنظيمين يوضحان التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية أحدهما لمنظمة متوسطة الحجم والآخر لمنظمة كبيرة الحجم، كالآتي:

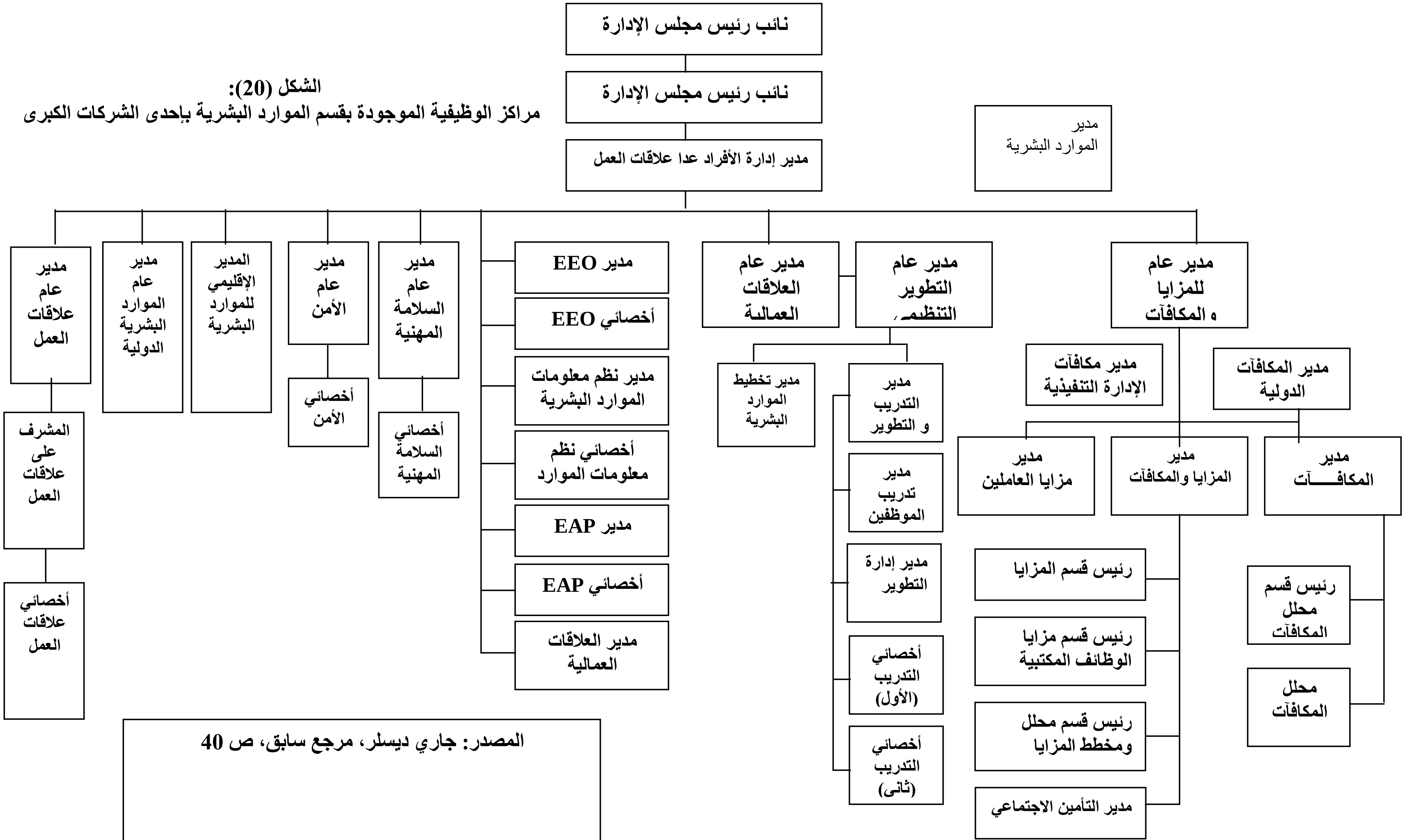
الشكل (19): التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية في منظمة متوسطة الحجم



المصدر: صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق،ص77

(1) محمد نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 32
(2) ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص،ص 21.20
(3) المرجع نفسه، ص 21.

الشكل (20):
مراكز الوظيفية الموجودة بقسم الموارد البشرية بإحدى الشركات الكبرى



المصدر: جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 40

6 ـ الجوانب التنفيذية والاستشارية لإدارة الموارد البشرية:

إذا كان جميع المديرون التنفيذيون داخل المنظمة هم في واقع الأمر مديرو موارد بشرية لأنهم جميعا يقومون ببعض أنشطة الموارد البشرية كالاستقطاب ومقابلات التوظيف والاختيار والتعيين للأفراد وتدريبهم، وفي الوقت نفسه يوجد في كل منظمة قسم لإدارة الموارد البشرية يرأسه مدير خاص به يسهر على القيام بجميع أنشطة الموارد البشرية. فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو عن طبيعة العلاقة بين واجبات مدير قسم الموارد البشرية والعاملين معه وواجبات المديرين التنفيذيين بالمنظمة؟

يحدد العلماء بهذا الشأن أن العلاقة بين المديرين التنفيذيين الذين ينتمون في العادة إلى خطوط الإنتاج ـ إن صح القول ـ والمديرين الاستشاريين الذين ينتمون إلى قسم إدارة الموارد البشرية في أنها علاقة تعاون واعتماد متبادل، ويحدد جاري ديسلر في الشكل الموالي هذا الاعتماد ويقر بوجود خمسة وظائف أساسية يمارسها المديرين التنفيذيين والمديرين الاستشاريين بخصوص إدارة الموارد البشرية وهي: الاستقطاب، الاختيار،التدريب والتنمية، الأجور والمكافآت، علاقات العمل، وأمن وسلامة العمال:

الجدول رقم (08): بعض الأنشطة المختارة التي توضح مسؤولية قسم الموارد البشريى بين الشقين التنفيذي والاستشاري

الأنشطة والمهام	أنشطة المشرفين على الأقسام (التنفيديــــــون)	أنشطة اخصائي الموارد البشرية (الاستشاريون)
1. الاستقطاب والاختيار	▪ تقديم يد العون لمحلل الوظائف من خلال حصر الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة محل التساؤل. ▪ بيان الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ونوعية الأفراد الواجب تعيينهم. ▪ شرح المواصفات الواجب توافرها في الأفراد حتى يمكن لقسم الموارد البشرية تطوير اختبارات التوظيف. ▪ إجراء المقابلات مع المرشحين لشغل الوظيفة واتخاذ قرار نهائي بشأن اختيارهم من عدمه.	▪ تحديد كل من وصف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة اعتمادا على ما يتم الحصول عليه من بيانات من المشرف على القسم. ▪ تطوير خطط الأفراد التي توضح الموظفين المتوقع ترقيتهم. ▪ تطوير المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في استقطاب العمالة المدربة. ▪ إجراء مقابلات التصفية المبدئية وإحالة من تراه مناسبا إلى رئيس القسم.
2.التدريب والتنمية	▪ تأهيل الموظفين سواء بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للوظيفة، وتزويد الموظفين الجدد بالمعلومات وبرامج	▪ إعداد وتجهيز مستلزمات ومعينات التدريب والتأهيل المطلوبة. ▪ تقديم النصح والمشورة للإدارة التنفيذية

	التدريب. ▪ توفير عنصري التمكين والقيادة اللذان يخلقان فريق عمل فعال. ▪ استخدام الأساليب المختلفة في تقييم أداء العاملين. ▪ تقييم مدى تدرج المرؤوسين خلال مسارهم الوظيفي.	بخصوص خطة التدريب والتنمية. ▪ توفير المعلومات الخاصة بكيفية صياغة برامج تحسين الجودة وتشكيل فرق عمل فعالة. ▪ تطوير أساليب تقييم الأداء والاحتفاظ بسجلات لنتاج التقييم.
3. الأجور والمكافآت	▪ توفير المعلومات لإدارة الموارد البشرية بشأن القيمة النسبية لكل وظيفة، حتى يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات تحديد الأجر الخاص به. ▪ تقرير نوعية وكمية الحوافز التي يجب منحها للمرؤوسين. ▪ تقرير برامج المزايا والخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين بها.	▪ اجراء تقييم للوظائف بهدف تحديد القيمة النسبية لكل وظيفي بالمنظمة. ▪ إجراء حصر بالأجور التي تدفعها المنظمات الأخرى لنفس المراكز الوظيفية. ▪ تقديم النصح والمشورة للإدارة التنفيذية بشأن الحوافز المالية وبدائل خطة الأجور التي يمكن تطبيقها. ▪ القيام بتطوير برامج المزايا والخدمات بالتشاور مع الإدارة التنفيذية.
4. علاقات العمـــل	▪ تهيئة مناخ عمل ملائم قوامه الاحترام والثقة المتبادلة في العمل. ▪ التأكد من أن شكاوى العمل تؤخذ في الاعتبار ولا يتم اتخاذ قرار بشأنها إلا بعد فحصها والتحري الدقيق حول أسبابها. ▪ التعاون مع إدارة الموارد البشرية في عقد اتفاقات تحظى بالتأييد الجماعي..	▪ تشخيص الأسباب الكامنة وراء استياء العاملين من علاقات العمل، بهدف توقع تلك المشاكل والتي من الممكن أن تخفض من مستوى الروح المعنوية داخل بيئة العمل. ▪ تدريب المديرين التنفيذيين بشأن تفسير شروط التعاقد والأخطاء القانونية أثناء التعامل مع النقابات العمالية. ▪ تقديم النصح للمديرين بشأن كيفية التعامل مع الشكاوي بهدف معاونة جميع الأطراف في التوصل إلى اتفاق يرضي الجميع.
5. سلامة وأمن العامليـــن	▪ التأكد من وجود قنوات اتصال مفتوحة باستمرار بين المديرين والموظفين. ▪ التأكد من المعاملة العادلة لجميع	▪ تقديم النصح والمشورة للمديرين التنفيذيين بشأن أساليب الاتصال التي يمكن استخدامها لتشجيع الاتصالات

	الموظفين سواء فيما يتعلق بنظم التأديب أو الفصل أو الأمان الوظيفي. ▪ توجيه العاملين باستمرار نحو اتباع العادات السليمة أثناء العمل حفاظا على أمنهم وسلامتهم. ▪ إعداد تقارير دقيقة وحديثة بالحوادث التي قد تقع.	الصاعدة والهابطة. ▪ التشجيع على المعاملة العادلة لجميع الموظفين وتدريب الإدارة التنفيذية على إتباعها. ▪ تحليل الوظائف بهدف وضع قواعد للسلامة المهنية. ▪ الفحص الفوري للحوادث والتعرف على أسبابها ووضع التوصيات التي تضمن عدم تكرارها، وتوفير النظم التي تضمن الأمان والسلامة المهنية للعاملين.

المصدر: جاري ديسلر، مرجع سابق،ص

و من خلال هذا الشكل يمكن أن نستخلص أمرين هامين:

الأول: إن إدارة الموارد البشرية كممارسة وتفاعل بين الرئيس والمرؤوس وما تتضمنه من أساليب قيادية وتعاملية وسلوكية وتأثيرية ومهارات اتصالية وعلاقات إنسانية، إنما هي عمليات موجودة بكل قسم ومفروضة على كل من يطلق عليه لقب مدير داخل المؤسسة، بوصفه يخطط وينظم ويوجه ويراقب.

الثاني: المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والتي سبق وأن حددناه في وظائف: الحصول والتنمية والتحفيز والمحافظة، والتي يدخل ضمنها تصنيف 5 وظائف الموضحة في الشكل أعلاه هي مهمة مشتركة بين قسم إدارة الموارد البشرية وباقي الأقسام والإدارات الأخرى الموجودة بالمؤسسة، كل يساهم بشكل معين ــ كما هو مبين في الشكل السابق ــ أي أن عملية إدارة الموارد البشرية في الأخير هي عملية يشترك فيها جميع المديرين من جميع الأقسام الأخرى بنسب متفاوتة إلى جانب قسم إدارة الموارد البشرية.

و في هذا الصدد يبين الشكل الموالي بصفة دقيقة الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية ومسؤولياتها بالنسب؛ موزعة بين قسم إدارة الموارد البشرية وحده وقسم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع أقسام أخرى، ونسب أقسام أخرى وحدها دون قسم إدارة الموارد البشرية كالآتي:

الجدول رقم (09): أنشطة ومسؤوليات قسم إدارة الموارد البشرية

النشـــــاط	مسؤولية النشاط موكلـــة لـــ:		
	قسم الموارد البشرية فقط	قسم م ب مع أقسام أخرى	الأقسام الأخرى فقط
❖ **التوظيف واستقطاب الموظفين**	%	%	%
○ مقابلات التوظيف	31	65	4
○ استقطاب الموظفين (عدا الجامعيين)	70	29	1
○ تنسيق العمالة المؤقتة	67	28	4
○ الاختبارات السابق للتعيين	87	11	2
○ استقطاب الجامعيين	76	21	2
❖ **التدريب والتنميـــــة**			
○ تأهيل الموظفين الجدد	61	37	1
○ التدريب الإشرافي / تطوير الإدارة	45	48	7
○ تقييم الأداء الإداري	36	52	12
○ تقييم الأداء غير الإداري	33	55	12
○ تنمية المهارات، غير الإدارية	24	55	21
○ التعليم / المنح التعليمية	77	17	6
○ تخطيط وتنمية المسار الوظيفي	46	49	5
○ الإنتاجية/ برامج تحسن الجودة.	12	55	33
❖ **الأجـــور والمكافـــــآت**			
○ إدارة الأجور والرواتب	77	20	3
○ توصيف الوظائف	61	38	1
○ تقييم الوظائف	67	29	4
○ إدارة المرتبات	29	29	42
○ تحليل الوظائف	70	29	1
○ مكافآت الإدارة التنفيذية	52	27	22
○ خطط دفع الحوافز	44	45	11
❖ **المـــــزايا**			
○ الإجازات، وسياسة ترك العمل	78	22	1

○ إدارة مزايا التأمين	86	10	4
○ مكافأة البطالـــــة	82	13	5
○ إدارة خطة المعاشات / التقاعد	76	16	9
○ إدارة فتح حساب للإنفاق المرن	83	10	7
○ إدارة خطة مزايا الكافتيريا	85	9	9
○ إدارة خطة مزايا المشاركة في الأرباح	57	27	16
○ إدارة خطة شراء / تمليك أسهم الشركة	45	28	27
❖ **الخدمـــات العماليـــة**			
○ برامج الاستجمام/ برامج الرعاية الاجتماعية	41	45	14
○ خطة تقديم النصح والمشورة للعاملين	83	12	5
○ خدمات النقل	79	18	6
○ تقديم مشورة ما قبل التقاعد التخطيط للتقاعد.	85	9	6
❖ **توطيد العلاقة مع الموظفين والمجتمع المحيط**			
○ إجراءات التأديب	88	8	3
○ إجراءات التقاضي	44	55	2
○ مقابلات الخروج من المنظمة	57	41	2
○ برامج المكافآت والتقدير	86	13	1
○ التعامل مع الشكاوى التي ترفع للجنة المساواة في المعاملة.	67	30	3
○ الاتصال بالموظفين / المنشورات	87	11	1
○ العلاقة بالمجتمع المحلي / برامج المشاركة	41	46	13
○ نظم الاقتراحات	29	43	28
○ مسح الاتجاهات	73	23	4
○ علاقات العمل / النقابات	59	37	4
❖ **سجلات الأفـــــراد**			

○ الاحتفاظ بسجلات للأفراد	86	14	-
○ عمليات النقل، الترقية، والفصل من الخدمة	72	27	1
○ نظم معلومات الموارد البشرية	68	29	3
❖ **برامج الأمن وسالمة المهنية:**			
○ إدارة تعويضات العمال	74	17	9
○ التدريب على معدات الأمان	31	42	27
○ فحص المعدات للتعرف على درجة الأمـــان	29	40	31
○ اختبار العقاقير والكحوليات	80	16	5
○ برنامج الصحة والسلامة	77	7	6
❖ **التخطيـــــط الاستراتيجـــــي:**			
○ التنبؤ بالموارد البشرية / التخطيط	63	34	3
○ التطوير التنظيمي	38	56	7
○ الاندماج والاستحواذات	42	47	11
○ إدارة الموارد البشرية على النطاق الدولي	59	33	9

المصدر: جاري ديسلر، مرجع سابق، ص، ص. 43، 44 .

7 - العوامل البيئية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية:

تتأثر إدارة الموارد البشرية في مختلف المؤسسات تأثرا كبير بخصائص عناصر البيئة المحيطة بها، سواء أكانت البيئة المحيطة داخل المنظمة أو البيئة المحيطة خارج المؤسسة.

و يفرق العلماء بين عناصر البيئة المؤثرة في إدارة الموارد البشرية ما بين عناصر البيئة الداخلية، وعناصر البيئة الخارجية.

أولا– البيئة الداخلية: وتتكون:

1. موارد المؤسسة المادية.
2. أهداف المؤسسة العامة والخاصة.
3. خصائص الوظيفة والتي تشمل: عبء العمل من الناحية الكمية والكيفية، التنوع في العمل ظروف العمل المادية والاجتماعية والنفسية.
4. الجماعات في المؤسسة وتشمل: العاملين في الأقسام والوحدات التنظيمية ذات الطبيعة الواحدة، والتي تأخذ شكلا دائما، التنظيمات غير الرسمية السائدة، الجماعات الصغيرة.

5. خصائص العاملين، وتشمل بدورها: طاقاته وقدرات العاملين، معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وقيمهم ومستوى ثقافتهم، حاجاتهم وتوقعاتهم وشخصياتهم.
6. الخصائص الهيكلية وتضم: المستويات الإدارية في المؤسسة، مدى الإشراف، حجم الإدارات التابعة للمؤسسة، شكل التنظيم ومستوياته (أفقي أم عمودي)، درجة المركزية أو اللامركزية، قنوات الاتصال ومستوياته وأنواعه.
7. الخصائص العامة للمؤسسة وتشتمل على:

أ. طبيعة المؤسسة من حيث الظروف التي نشأت فيها، نوع السلع والخدمات التي تقدمها، حجم المؤسسة، الملكية من حيث كونها خاصة أم عامة، درجة نمو المؤسسة.

ب. نمط القيادة في المؤسسة.

ت. المناخ التنظيمي في المؤسسة.

ث. الممارسات والسياسات المستخدمة في المؤسسة [1]

إن هذه العوامل البيئية الداخلية بعناصرها المختلفة تتفاعل مع وظيفة الموارد البشرية وتؤثر بها تأثيرا بالغا قد يشمل نواحي حاضرة ومستقبلية، كما قد تؤثر حتى على الوضع التنظيمي لجهاز إدارة الموارد البشرية ككل داخل المؤسسة.

ثانيا: البيئة الخارجية: باعتبار أن المؤسسة لا تعمل بمفردها أو بمعزل عن المجتمع الموجودة به فإن قراراتها الخاصة بالعمل ككل أكيد سوف تأخذ في الحسبان عوامل البيئة الخارجية المحيطة هذه البيئة التي تحصل منها على مدخلاتها وتسعى في الوقت نفسه أن تصرف فيها مخرجاتها في النهاية. وعليه ضروري عليها أن تهتم بعوامل هذه البيئة حتى تستطيع التعامل والتعاطي معها بفاعلية.

و البيئة الخارجية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية، كما يحددها العلماء دوما، تنقسم إلى نوعان:

1. بيئة خارجية قريبة: "و تعني تلك القوى والعناصر والجماعات التي يقوم بينها وبين إدارة الموارد البشرية تفاعل مباشرة مكثف، وم عناصرها:

- الزبائن أو الجمهور: وهم المستفيدون من خدمات إدارة الموارد البشرية ومن المؤسسة بشكل عام.
- الموردون: ويشمل تلك الفئات أو المجموعات التي تقوم بتزويد المؤسسة بالموارد المادية والبشرية.

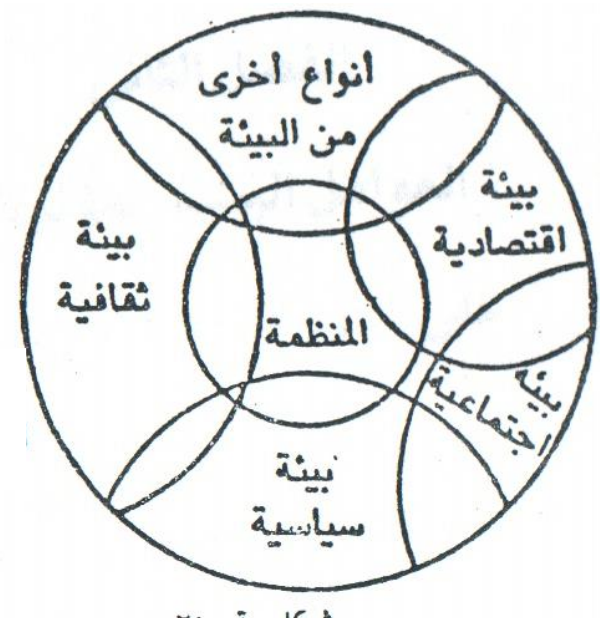
[1] مصطفي نجيب شاويش: مرجع سابق، ص، ص. 33،34.

- المنافسون: وهم الذين يحاولون الحصول على الموارد المحدودة التي يقدمها الموردون، وثم يشكلون تهديدا للمؤسسة، لأن هناك منافسون يحاولون اجتذاب الموظفين المؤهلين لدى بغض المؤسسات، مما قد يحرم هذه الأخيرة من الاستفادة منهم.

2. بيئة خارجية بعيدة: وتعني القوى والعوامل المجتمعة العامة، التي تتفاعل معا، وفي الغالب تؤثر على إدارة الموارد البشرية وعلى عناصر البيئة القريبة أيضا، والواقع أن هذا التفاعل هو تفاعل غير مباشر، ويختلف في عدد مراته وشدته عن التفاعل مع عناصر البيئة الخارجية القريبة ولكن مدته أطول.

و تشكل تلك القوى والعوامل مجتمعة أنظمة مثل النظام الاقتصادي والسياسي والقانوني، والتربوي والنظام الإداري وحتى النظام الديني، فللدين تشريعاته وأحكامه وعقيدة تمثل نظاما يؤثر على حياة الأفراد والجماعات والمجتمعات، وعلى السؤولين في إدارة الموارد البشرية أن يعوا هذه النصوص الدينية ذات العلاقة بحياة الأفراد وبالممارسات، لأن الدين يتغلغل في حياة الناس وبالتالي يمكن أن يكون قوة دافعة لمزيد من العمل والانتماء والالتزام."[1] هذا ويؤكد العلماء على أن هناك ترابطا بين عوامل البيئة الخارجية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية والمؤسسة بطريقة يصعب فيها تحديد معالم كل منها. ويوضح الشكل رقم (21)، هذا التداخل كالآتي:

شكل رقم (21): تداخل البيئات المختلفة على المنظمة



المصدر: صلاح عبد الباقي:إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 30 نقلا:

Rishard Farmer and Bary richam, Interational Business: An operational Theory, (rivhard , Irwiwinc, Home wood Illinois, Inc 1966.

[1] المرجع نفسه، ص ص 35.34

8 ـ أهمية إدارة الموارد البشرية:

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ومن أهمية العنصر التي تهتم به (المورد البشري) من حيث توفير أكفئه وتدريبه والاعتناء به.

و يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.

ويمكن حصر أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:[1]

- أن إدارة الموارد البشرية تحسن الإنتاج وترفع مستواه بواسطة الأداء الكفء للعمل من قبل اليد العاملة.
- أن إدارة الموارد البشرية الجهة المتخصصة في الاستثمار في الأفراد في العمل والذين هم من أهم عناصر الإنتاج.
- أن عمل إدارة الموارد البشرية يتخلل نشاط الوحدات الإدارية كافة والتي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمنظمة .
- أن إدارة الموارد البشرية تنمي وتطور الأداء الإنساني للعمل.
- أن إدارة الموارد البشرية تخلق التعاون بين إدارة المنظمة ونقابة العاملين.
- أن إدارة الموارد البشرية تحل مشاكل العاملين وترعى شئونهم.
- أن إدارة الموارد البشرية تضع سياسة التعامل مع الأفراد من القوانين والأنظمة الحكومية التي تحدد العلاقة بين إدارة المنظمة والعاملين فيها.

9 - أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية ومن خلال وظائفها تهدف فيما تهدف إلى وضع إستراتيجية بشرية، تتفق مع متطلبات إستراتيجية المنظمة أو الشركة ككل، سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل، والإسهام في تحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف المنظمة عن طريق توفير قدرات بشرية ذات مستوى عالٍ من العلم والكفاءة والفعالية والإنتاجية، ومن أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها داخل المنظمة أو الشركة:

1. **العمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية:** إن تحقيق الكفاية الإنتاجية يتم من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة أو الشركة، لتحقيق الاستخدام الأفضل لهذه

---
(1) موقع إدارة الموارد البشرية العرب http://www.hrm-group.com/article77.html 12/02/2008 14.06

الموارد مجتمعة.. فالموارد المادية المتمثلة في المواد الخام، والعِدَد والآلات، والمعدات وتكنولوجيا التصنيع... وغيرها، كلها مدخلات للعملية الإنتاجية، يستخدمها العنصرُ البشري داخل الشركة أو المنظمة، ومن خلال كفاءة أدائه وحسن استخدامه لهذه الموارد المادية، يخرج المنتج في شكله النهائي كسلع، بالمواصفات والكميات المحددة سلفاً، وبأقل تكلفة ممكنة.. فتحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال سلع أو خدمات ذات مواصفات مطلوبة، وكميات محددة وبأقل تكلفة.. من مسؤوليات العنصر البشري، الذي تشتمله اهتماماتُ إدارة الموارد البشرية التي تحدد مهام الوظيفة وكيفية ممارستها، والمسؤولة عن تأهيل وتدريب العنصر البشري والمسؤولة أيضاً عن تحفيزه، ورفع درجة انتمائه وولائه للشركة أو المنظمة التي يعمل بها وهذه المنظمة تصبح من خلال هذا العنصر البشري قادرة على الأداء بإنتاجية عالية، مما يساعدها على البقاء والاستمرار في ظروف تنافسية مغايرة.

2. العمل على تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:إن الكفاية الإنتاجية التي تهتم بتحقيق مخرجات ذات كفاءة عالية من حيث الكميات والمواصفات وأقل تكلفة، حقاً تساعد على بقاء واستمرار المنظمة أو الشركة، ولكنها لا تكفي وحدها لتحقيق النجاح والتميز ومن ثم القدرة الكبيرة على المنافسة والبقاء والاستمرار، إذ لا بد بجانب الكفاية الإنتاجية من تحقق الفاعلية في الأداء التنظيمي، والفاعلية تعني أن المنتج النهائي أو الخدمة التي تنتجها أو تقدمها المنظمة أو الشركة لا بد وأن يتوافر فيها الجودة العالية، لتحقيق الرضا المنشود من قبل العملاء والمستهلكين لها، أي أن هذه السلعة أو تلك الخدمة تكون قادرة على تلبية احتياجات هؤلاء العملاء، فضلاً عن تحقيق رغباتهم وتوقعاتهم في السلعة أو الخدمة التي يستهلكونها، ولتعي المنظمة أو الشركة أن الحكم على توافر الجودة العالية في المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستهلكين لن يكون معتبراً إذا كان من قِبَلِها وفقط، وإنما – وهو الأهم – أن يكون الحكم بجودة السلعة أو الخدمة صادرا عن المستهلكين أو العملاء.

إن تحقيق الجودة في السلع والخدمات يتوقف على كفاءة ومهارة العنصر البشري، وهذه الكفاءة وتلك المهارة الواجب توافرها في العنصر البشري؛ من أكبر المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية، فعليها تصميم البرامج التدريبية لرفع كفاءة العنصر البشري، وإكسابه المهارة اللازمة، التي تمكنه – بجانب قدراته الذاتية – من تحقيق معدلات الجودة المأمولة فضلاً عن توعيته بأهمية تحقيق الجودة في السلعة أو الخدمة التي يشارك في إنتاجها أو تقديمها، وأن توافر هذه الجودة يحقق رضا العميل أو المستهلك عن هذه السلعة أو الخدمة ومن ثم تزداد رغبته في عدم تغييرها إذ أنها تلبي احتياجاته ورغباته، ومن ثم تحافظ الشركة أو المنظمة على عملائها، وهذا يؤدي بدوره إلى المحافظة على أرباحها، والمحافظة على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية، وقد يؤدي هذا الاستقرار إلى قدرتها على فتح أسواق

جديدة، وزيادة حجم الشركة أو المنظمة، وتحقيق أرباح أعلى، ومن ثم زيادة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، فضلاً عن زيادة الرواتب والأجور والمكافآت المالية والتعويضات والمزايا العينية والتي تعود بالفائدة الكبرى على العنصر البشري في المنظمة أو الشركة.. بشكل مباشر وغير مباشر.. فضلاً عن الفائدة الكبرى التي يتحصل عليها المجتمع ككل من جراء الزيادة في النمو الاقتصادي(1).

3. **خفض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدل دورانه والغياب عنه وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وضمان استمرارية نشاطها.**
4. **تحقيق أهداف العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، وجعلهم سعداء في عملهم بالمنظمة وخلق الرغبة لديهم في العمل وبذل الجهود في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة التي تعود بالنفع عليهم وعلى المنظمة أيضا.**
5. **إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.**
6. **المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.**
7. **إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف**

وتحقق إدارة الموارد البشرية أهدافها هاته؛ بقيامها بأداء وظائف تعتمد على معادلة مستوى الأداء هي: **مستوى الأداء = المقـــدرة × الرغبـــة**، أي أن الأداء الجيد يتحقق بتفاعل هذين المتغير معا لا بوجود واحد دون الآخر، لذلك فإن إدارة الموارد البشرية تسعى لتحقيق المطلوب من الأداء لتحقيق كفاءة إنتاجية عالية من خلال وظائفها المقسمة إلى ثلاث مجموعات:

1. وظائف زيادة المقدرة على أداء العمل هي: **الاستقطاب، الاختيار والتعين، التدريب، برامج الأمن الصناعي والصحة والسلامة المهنية.**

2. وظائف زيادة الرغبة في أداء العمل هي: **نظام الحوافز، التطوير التنظيمي، قياس وتقييم الأداء.**

3. وظائف مساعدة لزيادة الرغبة والمقدرة على أداء العمل هي: **تصميم وتحليل العمل، تخطيط القوى العاملة، تقويم الوظائف وبحوث الأفراد.**

إن تصنيف الوظائف ضمن مجموعات لا يعبر عن تأثير أوحد لوظائف على المقدرة أو الرغبة ولكن هناك بعض من هذه الوظائف له تأثير على الرغبة والمقدرة ولكن هذه التأثير لا يكون متساويا أو بدرجة واحدة.(2)

---

(1) عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط 1، دار وائل للنشر – عمّان – الأردن، 2005، ص 130
(2) موقع إدارة الموارد البشرية العرب http://www.hrm-group.com/article77.html 05.01.2008 14: 30

10 ـ إدارة الموارد البشرية في تجربة المؤسسة الجزائرية:

خلال السنوات التي سبقت استسلام الاستعمار وتحقيق الجزائر لاستقلالها كان اقتصاد الجزائر يتميز بعدة خصائص سلبية أهمها: تمركز المنشآت الصناعية في مناطق جغرافية محدودة لا تخدم سوى جزء صغير من البلد، الأراضي الزراعية الخصبة كانت ملكا لفئة صغيرة تتمثل في المعمرين وعدد من الملاك الكبار الجزائريين الموالين للاستعمار، كما أن التجارة الخارجية الجزائرية كانت مرتبطة بفرنسا فأكثر من 90% من مبادلات الجزائر تتم مع فرنسا. وكل هذه الخصائص السلبية ورثتها الجزائر المستقلة عن الاستعمار الفرنسي، وما زاد الوضع سوءا أن المعمرين قبل خروجهم من الجزائر دمروا معظم المنشآت الصناعية وخربوا العتاد الفلاحي، وهذه الظروف الاقتصادية الصعبة التي حرمت الجزائريين من استغلال خيرات بلادهم بالإضافة إلى تدهور اقتصاد الجزائر جعلت ميثاق طرابلس في جوان 1962 يتبنى النظام الاشتراكي القائم على التخطيط والتأميم والهادف إلى تحقيق العدالة الاجتماعية التي حُرم منها الشعب الجزائري طوال سنوات الاستعمار. ووفق النظام الاشتراكي الذي اتبعته الجزائر منذ الاستقلال عرف اقتصاد البلاد عدة تطورات أهمها:

أ/ في المجال الزراعي: في عهد الاستقلال هاجر المعمرون وتركوا الأراضي الزراعية التي كانوا يملكونها والمقدرة بـــ 2.5مليون هكتار ولتسييرها تم إصدار مرسوم في يوم 22 مارس 1963 لإحداث نظام التسيير الذاتي وفي سنة 1966 كرس مجلس الثورة دورة خاصة خلال (22-29مارس 1966) لدراسة مشكلات قطاع التسيير الذاتي فقرر مجلس الثورة في النهاية تطبيق نظام اللامركزية على هذا القطاع وإعادة توزيع المسؤوليات بين العمال والحزب والدولة. وفي يوم 8 نوفمبر 1971 أصدرت الدولة الجزائرية مرسوم الثورة الزراعية الذي يهدف إلى تأميم أراضي الملاك الكبار لتوزيعها على صغار الفلاحين لاستغلالها بشكل جماعي وهذا العمل يهدف إلى تحسين الوضعية الاجتماعية للفلاحين الصغار. غير أن السياسة الزراعية المتبعة منذ الاستقلال لم تحقق النتائج الاقتصادية والاجتماعية المرجوة فقل الإنتاج، كما أصبحت الدولة عاجزة عن تدعيم الفلاحين بسبب ظهور بوادر أزمة اقتصادية منذ 1985. فاضطرت الدولة الجزائرية إلى إعادة النظر في السياسة الزراعية فأصدرت قوانين جديدة لإنهاء العمل بنظامي التسيير الذاتي والثورة الزراعية في ديسمبر 1987 وتمثل هذا التشريع الجديد في قانون المستثمرات الفلاحية، ووفق هذا القانون أصبحت الأراضي الزراعية يستغلها القطاع الخاص بشكل فردي أو جماعي وهذه الإجراءات التي اتبعتها الجزائر منذ 1987 هي الخطوات الأولى نحو تحول النظام الاقتصادي الجزائري من نظام اشتراكي موجه نحو نظام اقتصاد السوق الحر.

ب/ في المجال الصناعي: كان برنامج الاستثمار الصناعي في الجزائر أيام الاستعمار يرتكز حول الموارد المنجمية الموجهة للتصدير وخلال الحرب العالمية الثانية حين تعرضت فرنسا للاحتلال

الألماني أقامت بعض الشركات الصناعية الفرنسية فروعا لها في الجزائر وفي سنة 1958 في إطار مشروع قسنطينة الذي أعلن عليه الجنرال ديغول بغرض إخماد الثورة الجزائرية، أقامت فرنسا وحدات صناعية في الجزائر لتوفير مناصب شغل للجزائريين. ولكن وعقب مفاوضات ايفيان في مارس 1962 قام المعمرون بتخريب معظم الوحدات الصناعية في الجزائر بالإضافة إلى فرار الإطارات الفرنسية، وبفعل هذا العمل عرفت الصناعة الجزائرية، عقب الاستقلال، ركودا كبيرا ولذلك كانت أولويات الدولة الجزائرية عقب الاستقلال؛ العمل على ترميم المصانع المخربة وإعادة تشغيلها. أما الخطوة الثانية فقد قامت الدولة الجزائرية بإنشاء قاعدة صناعية ثقيلة في شهر سبتمبر 1964، أنشأت الشركة الوطنية للحديد والصلب وكلفت ببناء مصنع الحديد والصلب بالحجار في إطار المخطط الثلاثي (1967–1969)، وفي عقد السبعينات أعلنت الدولة عن مخططين رباعيين الأول (70–73 والثاني (74–77) وفي إطار هذين المخططين أقامت الدولة مراكز للصناعة البتروكيماوية في أرزيو وسكيكدة إلى جانب كل هذا أقامت الدولة الجزائرية عبر مختلف أنحاء الوطن مركبات صناعية متنوعة (إلكترونية،ميكانيكية،نسيجية،غذائية...)

أما خلال عقد الثمانينات عرفت الدولة الجزائرية مخططين خماسيين الأول (80–84) والثاني (85–89) فالسياسة الاقتصادية التي تبنتها الجزائر في المخططين الخماسيين تتمثل في محاولة إيجاد توازن بين القطاعات الاقتصادية بالإضافة إلى العمل على إعادة هيكلة المؤسسات العمومية العاجزة ماليا والمثقلة بالديون التي اقترضتها من البنوك لتغطية مصاريفها فأصبحت هذه المؤسسات العمومية خاصة الصناعية ثقلا على ميزانية الدولة لذلك سعت الدولة إلى تطبيق سياسة استقلال المؤسسات الصناعية في تسييرها وفي الاعتمادات المالية (إعادة الهيكلة ــ سنفصلها فيما بعد) وهي السياسة التي حولت الكثير من الشركات الوطنية إلى وحدات صناعية مستقلة وهي خطوة نحو تحول في السياسة الاقتصادية للدولة.

جـــ/ التجارة الخارجية: بعد الاستقلال اتجهت الدولة الجزائرية إلى تجديد التجارة وفق الاتحاد الاشتراكي لتأمين احتكار الدولة للاستيراد والتصدير، ومن المشاكل التي كانت تعانيها التجارة الخارجية للجزائر؛ أنها كانت مرتبطة بفرنسا بنسبة كبيرة، فصادرات الجزائر إلى فرنسا بلغت نسبتها 78%قبل سنة 1966 من جملة صادراتها الإجمالية ثم انخفضت إلى 67.4%سنة 1966 والى 14.6 %سنة 1980 لان الجزائر أخذت تعمل منذ السنوات الأولى بعد الاستقلال للحد من تبعيتها لفرنسا وذلك عن طريق تنويع زبائنها، غير أن هناك مشكل لم تتخلص منه التجارة الخارجية الجزائرية فالصادرات البترولية ما زالت تمثل نسبة كبيرة من جملة الصادرات الجزائرية تصل أحيانا إلى 98% وهذا ما يسبب أزمة اقتصادية للجزائر وعموما فان اقتصاد الجزائر منذ الاستقلال إلى سنة 1989 كان وفق التوجه الاشتراكي لذلك فالجزائر بعد الاستقلال اتبعت سياسة

التأميم للثروات الوطنية وسياسة التخطيط لإتباع اقتصاد موجه وفق أسس النظام الاشتراكي وكان القطاع العام هو الذي يحتكر النشاطات الاقتصادية المختلفة أما القطاع الخاص كان دوره ضعيف.[1]

و ما يهمنا في هذا المقام هو تجربة المؤسسة الجزائرية في ظل هذه الظروف وطريقة إدارتها لمواردها البشرية المستوحاة من مبادئ النظام الاقتصادي العام الذي تتبناه الدولة في كل فترة، بدءا بنظام التسيير الاشتراكي.

1.10. مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسة الجزائرية: بعد الإعداد لمختلف العناصر والمعالم الأساسية لمحيط المؤسسة الاجتماعي والاقتصادي، ووضع الشروط الضرورية للمؤسسة الاشتراكية، تحول هيكل المؤسسة الاقتصادية الوطنية، وكذلك قانونها، لتصبح المؤسسة مسيرة تسييرا اشتراكيا، حسب قانون التسيير الاشتراكي، وتتميز بمميزات فيما يخص الإنتاج والهيكل التنظيمي أو مختلف أقسامها. فحسب قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات تعرف المؤسسة الاشتراكية بأنها المؤسسة التي يتكون تراثها من الأموال العامة، وهي ملك للدولة التي تمثل الجماعة الوطنية، وتسيير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي، وهي شخصية معنوية لها الشخصية المدنية والاستقلال المالي، وتضم وحدة أو عدة وحدات، تحدث بموجب مرسوم، باستثناء المؤسسات التي لها أهمية وطنية، والتي تحدث بموجب قانون.[2]

و التسيير الاشتراكي حسب عبد اللطيف بن اشنهو؛ ليس لا تسييرا ذاتيا ولا تسييرا مشتركا إنه تجربة تحاول إبراز السلطة الاقتصادية للعمال داخل المؤسسة التي تعتبر في حدذاتها ككيانات للإنتاج، بحيث أعمال التنمية فيها محددة من طرف الحكومة، وهذا التصور للتسيير الاشتراكي يجعل منه نقطة تمفصل لمصالح المجتمع المتمثل بالدولة بواسطة الإطارات المسيرين الذين تقون بتعيينهم.[3]

و يهدف هذا النوع من التسيير إلى إعادة توزيع السلطة في تسيير الاقتصاد وبالتالي تغيير توزيع القيم المنتجة ولتحقيق الديمقراطية بمشاركة العمال في القرار داخل المؤسسة، ومن أهم أهداف هذا النوع من التسيير:

1. جعل المؤسسة العمومية إطار تعبئة للعمال، ومن هؤلاء مصدر إلهام وقوة تنفيذ وجعلهم يعملون باسمرار لإرضاء كل المجتمع.
2. و باعتبار أن المؤسسة أو الوحدة هي ملك للعمال، وتنمية حسهم السياسي، وقدراتهم من أجل مساهمة فعلية ومسؤولية في تسيير المؤسسة. ومن فالتسيير الاشتراكي للمؤسسات يهدف إلى إنشاء مدرسة تكوين سياسية، اقتصادية واجتماعية.

---

(1) بن مسعود جمال: تطور الجزائر ما بين 1962-2004 من موقع http://www.ingdz.com 21.06.2008:14: 00h

(2) المواد:1،2،3،4،5 على التوالي من المرسوم رقم 71-74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي.

(3) ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص161.

3. و بلامركزية وديمقراطية التسيير في المؤسسة يقضى على سوء التفاهم والمشاكل التي كانت تسود مع الإدارة المركزية، وإنشاء تفاهم مستمرة بين العمال وهذه الإدارة بوضع تنظيم جديد يسير بقوانين الديمقراطية الاشتراكية وبالاستفادة المادية للعمال.

ويتم توزيع سلطة مراقبة التسيير في المؤسسة الاشتراكية بين مدير المؤسسة وهياكل أخرى، وهي مجلس الإدارة ومجلس العمال وبعض اللجان الدائمة لهذا الأخير.

1) مجلس العمال: ويتكون عن طريق الانتخاب بشروط، عدد أعضائه من 7 إلى 25 حسب حجم المؤسسة.

2) اللجان الدائمة: الشؤون الاقتصادية والمالية(3-5أعضاء)

لجنة شؤون المستخدمين والتكوين(3-5أعضاء)

لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية(3-5 أعضاء)

لجنة الشؤون التأديبية (6 أعضاء)

لجنة شؤون حفظ الصحة والأمن (4-10 أعضاء) من بينهم طبيب.

3) مجلس الإدارة: ممثلين عم مجلس العمال، المدير(و هو رئيسه)، ونواب المدير.[1]

إن عملية تطبيق هذا النظام من التسيير في الواقع قد أفرزت عدة صعوبات ولاقت عدة مشاكل أبطأت سير العملية وذلك في مختلف مراحل العشرية، ويستخلص من تقارير الندوات واللقاءات آنذاك وكذلك من تصريحات المسؤولين، وجود عدة مشاكل جدية وخطيرة أحيانا ساهمت في ارتفاع النزاعات داخل المؤسسات وأدت إلى تعطل في الإنتاج اثر الإهمال أو التوقفات عن العمل. وهناك من يعزي هذه الاضطرابات الداخلية إلى سبب رئيسي[2] يتمثل في ضعف تنظيم التسيير الاشتراكي للمؤسسات، بحيث لم يوضح طبيعة العلاقات بين مجلس الإدارة من جهة، وبين مجلس العمال وباقي هؤلاء من جهة أخرى. وهذا الفراغ القانوني أدى إلى نشوء نزاعات وعدم تفاهم بين هذه الهياكل.

و يتضح ذلك أكثر من قراءة الجدولين التاليين:

الجدول(10):المؤسسات المنظمة حسب التسيير الاشتراكي بين سنتي: 1974-1978

السنوات	عدد المؤسسات	عدد الوحدات	عدد العمال
1974	11	255	63509
1975	22	319	66031
1976	16	176	64315
1978	06	44	8157
المجموع	**55**	**794**	**202012**

المصدر: Nacib Redjem, Op Cit , p176

(1) المرجع نفسه، ص، ص.163.162

(2) Nacib Redjem: L’entreprise publique Algérienne: Socialisme et participation ed.opu Alger P: 117

الجدول(11): حالة المؤسسات والقطاعات المنظمة بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات(جوان1980)

القطاعات	عدد المؤسسات	عدد الوحدات	عدد العمال
صناعات خفيفة	12	334	121209
صناعات ثقيلة	05	143	94018
نقل	08	84	59071
البريد والمواصلات	21	88	50603
بناء	14	41	20763
تجارة	08	134	20763
مالية	11	75	15467
بيتروكيمياء	01	48	14800
سياحة	07	71	13341
أشغال عمومية	07	41	10052
صحة	01	06	4235
المجاميع	**95**	**1065**	**424322**

المصدر: ناصر داي عدون: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، نقلا عن:
Revolution et Travail N° 420 du 24/04/1981

1.1.10. نظام (إدارة) الموارد البشرية في نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

يعتبر العامل البشري ذو أهمية بالغة في مصير المؤسسة الاقتصادية وغير الاقتصادية من حيث أهدافها واستمرار نشاطها، وكذلك من حيث تلبية أهداف الخطة الوطنية والمجتمع. لهذا فإن نظام التوظيف والأجور والمناصب وغيرها في المؤسسة يستوجب تسييرا وتحكما مقبولا، إلا أن هذا في المؤسسة الوطنية لم يكن كذلك، فبرغم توفر الإطار القانوني والمتمثل في سياسة التشغيل الوطنية، فقد سقط أغلب المسؤولين في أخطاء وتصرفات غير عقلانية، في هذا المجال، ويعود سوء التحكم في نظام الموارد البشرية إلى سببين أساسيين هما: **صعوبة تحديد المنصب وصعوبة تصنيف وتقييم العمال.**

الأول يعود إلى عدم وجود سلم للمناصب في المؤسسات، والسلم الوطني للمناصب النموذجية لم يصدر إلا بعد سنة1978[(1)]، إذ جاء في فترة متأخرة ولم يتم تطبيقه إلا بعد هذا التاريخ. ولهذا كانت العشوائية في تحديد المناصب والأجور، وعدم ربطها بمؤشرات تقنية عن نشاط ومردودية المؤسسة. مما خلق فوارق كبيرة بين المؤسسات لنفس المناصب وداخل نفس المؤسسة في أحيان أخرى، وهو ما كان له أثر سلبي على سير الإنتاج في المؤسسات، وبروز نزاعات وخلافات مع الإدارة، بالإضافة إلى حركة العامل السريعة بين الفروع أو القطاعات الاقتصادية، تجذبهم في ذلك الأجور المرتفعة.

أما العنصر الثاني الذي يمثل صعوبة تقييم الأفراد وربط مناصب العمل بالخطة الوطنية للتنمية وتوجيهاتها، وبالجانب الاجتماعي والسياسي، ولم تكن سياسة التشغيل تخضع لمبادئ عقلانية اقتصادية سواء من حيث العدد ولا نوعية.

(1) القانون رقم 78-12 المؤرخ بـ 15 أوت 1978 المتعلق بالقانون العام للعمال.

و رغم تحضير الخطط وبرامج التوظيف السنوية بمشاركة العمال في المؤسسة عادة، إلا أن الإدارة تشكو من مصاعب في هذا المجال، ومنها ما سببه نوعية التكنولوجيا المستعملة وحجم المؤسسات ومنها ما سببه عدم توفر العدد والنوعية الكافية من طالبي العمل، إذ غالبا ما شهدت المؤسسات نقصا في الإطارات المتوسطة، نظرا لعدم مسايرة نظام التكوين في البلاد لواقع التنمية الوطنية، مما يخلق فجوة على مستوى التأطير في المؤسسات بين قمة الإدارة والقاعدة، ويعقد الاتصال بين الطرفين، ويؤدي إلى سوء فهم تنفيذ القرارات أو المعلومات من طرف العمال في النظام التقني أو الإنتاجي خاصة.

وكل هذا جعل نظام الأجور، كموجّه وضابط للاقتصاد الوطني، لا يعمل عمله كما كان مرجوا له من المركز، بل لعب في هذه الفترة في أحيان كثيرا، دورا سلبيا في نشاط المؤسسة وتسييرها، وعرقلة الإدارة فيها، ووصولها إلى الخسائر التي شهدتها باستمرار، لعدم خضوع نظام التشغيل والأجور إلى القواعد العلمية والإدارية التي تتميز بالعقلانية وربطها بوضعية المؤسسة.(1)

2.1.10. النظام التقني(الإنتاجي) والموارد البشرية: لقد عانت المؤسسات الوطنية في تلك المرحلة من مشكلة وجود فوارق أو هوة بين التكنولوجية المستعملة أو المستوردة وبين مستوى تكوين الأفراد مما كوّن فراغا كبيرا بين الطرفين (التكنولوجيا، الموارد البشرية) على أعلى مستوى وأدني مستوى في عدم تناصب متطلبات الوظائف المتاحة مع مستوى تأهيل الأفراد وتكوينهم، ومن اجل اصلاح الوضع عملت الجزائر على إحداث إصلاحات متكررة في المنظومة التربوية وتكييف المؤسسات التعليمية مع متطلبات المؤسسات، لكن برغم هذه الجهود بقيت المؤسسات الاقتصادية تشكو عدة مشاكل في هذا المجال أهمها: عدم ملائمة المناصب لأصحابها، وهذا نتج عن إما نقص في التكوين، أو تكوين غير مناسب من ناحية التقنيات، كالتكوين على نوع من الآلات ذات تكنولوجيا معينة، وعند تسلم العمل يجد العامل نفسه أمام نوع آخر وبتكوين مختلف، مثل تكوين إطارات بعقود في الاتحاد السوفياتي أو فرنسا لتشغيلهم على تجهيزات مستوردة من الولايات المتحدة الأمريكية في الحجار مثلا. أو كأن يكون التكوين ليس في نفس التخصص نهائيا ويتقدم صاحبه لأداء شغل لا يمت إلى تخصصه بصلة، وذلك إما لتكوينه من طرف الدولة ولم يجد المنصب المكون لأجله، أو أنه ينتقل بين المناصب أو حتى الفروع الاقتصادية، طالبا لأجر مرتفع.

(1) ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص.ص، 165.164

2.10. مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية:

إن مبدأ إعادة هيكلة المؤسسات العمومية المقرر ضمن مهام المخطط الخماسي الأول (1980–1984) جاء لتقسيم الشركات العمومية الكبرى وتجزئتها إلى وحدات صغيرة أكثر تخصصا من أجل مواجهة الصعوبات وتحريرها من الضغوطات التي كانت تقيدها.

أولا. أسباب إعادة الهيكلة العضويـــة: ونلخص أهم الأسباب فيما يلي:

1) **ضخامة حجم الشركات الوطنية الجزائرية:** مما نتج عنه صعوبة التحكم في تسيير هذه المؤسسات. وكذلك تركيز المسؤولية في أيدي فئة من المسؤولين (مركزية اتخاذ القرارات). كذلك غياب سياسة اجتماعية فعالة وظروف ملائمة للعمل بحكم أن عدد كبير من العمال كان تحت إشراف المديرية.

2) **تعدد مهام الشركة الوطنية:** بحيث كانت الشركات قبل إعادة الهيكلة العضوية متعددة الوظائف مما أدى إلى تراكم بعض المشاكل مثل :

- نقص الفعالية والنجاعة نتيجة عدم الاستفادة من مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- نقص معدلات الإنتاجية بالنسبة لعوامل الإنتاج (فمثلا تخصيص حافلة لنقل عمال الشركة يؤدي إلى استغلالها في أوقات معينة فقط وتوقفها في أغلب الأوقات، في حين لو أن نفس الحافلة كانت تحت تصرف شركة مختصة في النقل فإن ذلك يعني استغلالها بأقصى درجة ممكنة).

3) **النتائج السيئة المحققة من طرف الشركات الوطنية:** (وكانت بسبب التخطيط المركزي) كما أن العدد الكبير من الوحدات التابعة لشركات وطنية واحدة صعب من إمكانية معرفة الوحدات الرابحة (ذات مردودية) من الوحدات الخاسرة.

4) ضخامة الاستثمارات وطول فترة إنجازها.

5) صعوبة انتقال المعلومات بين الوحدات في المؤسسة.

6) العمالة الزائدة نتيجة سياسة التوظيف المتبعة من قبل الدولة... إلى غير ذلك من الأسباب.

ومن خلال كل هذه العوامل فيمكن القول أن إعادة الهيكلة هي تغيير عقلاني لطرق تنظيم وسائل المؤسسات الاقتصادية بغية القضاء على تلك المشاكل الهيكلية والتنظيمية المتولدة عن الهيكل التنظيمي القديم.

ثانيا. أهداف إعادة الهيكلة العضويـــة: تهدف إعادة الهيكلة العضوية إلى ما يلي:

❖ تحسين الإنتاجية والإنتاج كمّاً ونوعاً.

- ❖ تقسيم المؤسسات الكبيرة وإعادة ترتيب الجهاز الاقتصادي بتجزئتها إلى وحدات صغيرة (وصل عددها إلى 450 مؤسسة)[1] يسهل تسييرها. وذلك حسب مبدأ التخصص.
- ❖ تثمين الموارد البشرية واستغلالها بصفة عقلانية.
- ❖ تلبية الاحتياجات المتزايدة للاقتصاد والمواطنين وذلك عن طريق:
  - تحسين ظروف سير الاقتصاد الوطني.
  - سيطرة أكبر على جهاز الإنتاج بزيادة فعالية أداء الإنتاج مع تخفيض تكلفته.

وما يهمنا من الأهداف هو أن إعادة الهيكلة العضوية يمكن أن تدخل بعض مقاييس تقييم عوامل الإنتاج وتحسين إنتاجيتها فنجد مثلا :أنه يمكن تنمية القدرات والكفاءات الوطنية وذلك عن طريق:

- **المكافأة الحقيقية للعمل المنتج:** وهذا الحافز يمكن أن يكون بزيادة أجور العمال المؤهلين وعمال المصانع وغيرهم من العمال المنتجين بطريقة مباشرة. مما سيدفع لا محالة من استقطاب اليد العاملة نحو مواقع الإنتاج المباشر.
- **نظام التدريب والتكوين:** ويهدف هذا القرار إلى تهيئة وتأهيل العاملين والموظفين وذلك لمسايرة التطور التكنولوجي. ومن أجل تسهيل عقلانية التسيير والرفع في كفـــاءة الأفراد العاملين وتحقيق مبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب."

ثالثا. المشاكل الناجمة عن إعادة الهيكلة العضويـــة

تعتبر السياسة التي طبقت بها إعادة الهيكلة العضوية مغامرة جربت في فترة زمنية قصيرة حيث أدى هذا العامل إلى تقسيم المؤسسات الوطنية من 150 مؤسسة عام 1980 إلى 450 مؤسسة عام 1982 (وهو عدد مفرط فيه)، لأنه لو كان حجم الشركات هو العائق الأكبر في تدهور معدلات النمو فكيف نفسر إذن نتائج الشركات العالمية التي يفوق رقم أعمالها الإنتاج الداخلي الخام لعدة دول بالرغم من حجمها الكبير. إذن تدني مستوى إنتاجية وفعالية المؤسسات وفعالية المؤسسات هو في الحقيقة ناتج عن طريقة التسيير الرديئة والتي تظهر ربما في عدة نقاط أهمها الاستغلال السيئ لموارد وطاقات المؤسسة.

كما أن عملية إعادة الهيكلة العضوية كانت تهدف إلى القضاء على التخطيط المركزي، لكنها في الحقيقة بقيت تتلقى مخططات الإنتاج مهيكلة ومنظمة من السلطات العليا (للنقص في إطارات التنظيم) مما أدى بالمؤسسة إلى التسيير السيئ بتنفيذ الأوامر والتي كانت عواقبها تزيد من التكاليف. بالإضافة إلى هذه المشاكل نجد مشاكل أخرى متمثلة :

- في مشاكل ونزاعات تقسيم الوسائل الموجودة في المؤسسة الأم بين مختلف وحداتها.

(1) بشاينية سعد: علم اجتماع العمل: الأسس والنظريات والتجارب، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003، ص 164.

- صعوبة مراقبة المؤسسات من طرف الدولة وجهاز الرقابة مما أدى إلى (تفشي الاختلاسات).
- مشاكل النقل والتموين من منطقة إلى أخرى...الخ من المشاكل[1].

1.2.10. إدارة الموارد البشرية في إعادة الهيكلة: إن تدخل المركز حسب سياسة التشغيل والأجور كان له آثار سلبية من عدة جوانب، وخاصة من ناحية خضوع المؤسسة لسلم أجور يكاد يكون موحدا على المستوى الوطني، دون ترك المجال للمؤسسة حسب خصوصيتها في تحديد الأجور، ودون ربطها بشكل جيد بالمردودية الخاصة بالعمال، كما انه عمل على التشغيل طبقا لمقاييس غير واضحة أو غير موجودة تماما، مما أدى إلى تفشي المحسوبية وآفات اجتماعية أخرى، وعدم استعمال الإمكانات والطاقات الإدارية والتسييرية التي تم توزيعها، وكان رفع عدد الإطارات دون إعطائها صلاحية اتخاذ القرار في التسيير قد أدى إلى تهميش أكبر عدد من الطاقات الوطنية في هذا الميدان، وكذلك تحمل المؤسسات أعباء معتبرة دون استغلالها استغلالا جيدا أو حتى عاديا، بالإضافة إلى غياب طرق التسيير الحديثة التي طالما نودي بها في إعادة الهيكلة وحتى قبلها.[2]

3.10. الإصلاحـــات الاقتصادية في الجزائـــر:

لقد تبين من خلال السياق المتصل بالأوضاع السابقة للإصلاح إن اعتماد الجزائر خلال العقود السابقة على البترول كمورد وحيد وعدم تحضير بدائل تستطيع توفير مرونة في الصادرات كلها بينت أن البدائل التي كانت مطروحة في السابق مبنية على قواعد غير ثابتة من حيث التطبيق وهكذا، فبعد صدمة البترول لسنة 1986 التي بينت أن الذي كان سائدا في ظل الاقتصاد الجزائري خلال المراحل السابقة هو اقتصاد قائم على الاستدانة وان الذي كان سائدا في السابق أفرز إختلالات كبيرة وضعف بنيوي وليست القضية ظرفية سرعان ما يتم استدراكها لأن الاقتصاد الجزائري لم يتمكن من التعديل والتصحيح كما ظهرت مظاهر الجمود والضعف في نظام التخطيط المركزي زيادة على هبوط معدلات التبادل وضعف دخل الصادرات بحوالي 50 %.

وللإشارة فإن هناك مجموعة من العوامل التي أضعفت الاقتصاد الوطني خلال المراحل السابقة يمكن إجمالها فيما يلي:[3]

1. التبعيـــــة للخارج من حيث الغـــذاء والدواء؛

---

(1) المرجع نفسه، ص 168
(2) ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 96
(3) حاكمي بوحفص " السياسات الاقتصادية في الجزائر من منظور الإصلاحات الهيكلية " رسالة ماجستير كلية الاقتصاد جامعة وهران99/98

2. النمو الديمغرافي الذي تجاوز النمو الاقتصادي؛
3. الاعتمـــاد المطـــلق على منتـــوج واحد.

والملاحظ أن هذه العوامل ما تزال تطبع الاقتصاد الوطني حتى الآن وهو ما يفسر هشاشة الاقتصاد الوطني وتعرضه للأزمات نتيجة تأثره بعوامل خارجية المنشأ.

إن السياق التاريخي لعملية الإصلاح في الجزائر تبين أنه مر بثلاثة مراحل أساسية(1) في إطار تطبيق هدا الجيل الأول من الإصلاح المتعلق بالتثبيت والتكيف_التعديل– الهيكلي:

<u>المرحلة الأولى: الإصلاحات المحتشمة:</u> حيث حاولت السلطات تعزيز جهودها لتصحيح الأوضاع الاقتصادية الكلية التي عرفت اختلالات كبيرة، وعرفت هذه المرحلة أول اقتراب للجزائر من المؤسسات المالية الدولية، وتم التفاهم حول برنامجين بدعم من صندوق النقد الدولي يغطي الفترة1989-1991 تعتمد الجزائر من خلالها على سياسة لإدارة الطلب أقل ما يقال عنها أنها كانت صارمة من خلال تخفيض قيمة العملة.

وقد ساعدت سياسات الطلب الأكثر تشددا وما صاحبها من إجراءات لتحرير التجارة وتعديلات تسعير الصرف الاسمي على خفض القيمة الفعلية للعملة بنسبة تزيد عن 60% خلال 1988-1991، زيادة على امتصاص السيولة الزائدة.

وبفضل مزيج سياسات تحويل الإنفاق وخفضه مع تحسين أسعار البترول أدى إلى تحسن ميزان الحساب الجاري حيث، تحول من عجز بنسبة 3 % من إجمالي الناتج المحلي سنة 1988 إلى فائض 6% سنة 1991، ومن جهة أخرى فإن تطورات الحساب الرأسمالي كانت عكس ذلك حيث زادت قدرة الجزائر على التعاقد على قروض خارجية جديدة، ومن ثم ارتفعت مدفوعات استهلاك الدين ارتفاعا كبيرا.

خلال هذه الفترة لم تتمكن الجزائر من تنفيذ برنامج الإصلاح بمساعدة صندوق النقد الدولي خلال 1991 وذلك للأسباب التالية:

- قررت الجزائر رفض إعادة الجدولة، مما حد من حجم التمويل الاستثنائي المتاح للبرنامج وكان هذا الرفض يستند إلى عدم الاعتراف بفشل السياسات الاقتصادية السابقة.
- الاعتماد على مقولة أن الجزائر بلد غير مثقل بالدين فهي تعاني من مجرد نقص في السيولة النقدية ومن ثم فإن أزمة المديونية أزمة ظرفية وليست هيكلية.

(1) المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي: الجزائر تحقيق الاستقرار والتحول إلي اقتصاد السوق، الجزائر، 1998، ص09

- الاعتماد على قانون استغلال المحروقات الذي يسمح للأجانب اقتناء مصالح في الجزائر وهو ما يسمح للجزائر بالحصول على موارد إضافية.
- تفادي تعرض الاقتصاد الوطني للإختلالات من خلال الصدمات، حيث رفضت الجزائر مقولة صندوق النقد الدولي بخصوص تخفيض قيمة العملة.

لم يتحقق جزء من التمويل الخارجي للمخطط لعام 1991 الأمر الذي أدى إلى انكماش الواردات بنسبة تزيد عن 20% من حيث قيمتها بالدولار، مما أدى إلى هبوط الإنتاج خاصة في قطاع صناعات التحويلية والبناء.

وأهم الإجراءات المتخذة خلال هذه الفترة:

1.تقسيم المزارع الحكومية الكبيرة إلى تعاونيات 3500 مزرعة سنة 1987.

2.استقلالية المؤسسات العمومية سنة 1988.

3.قانون المنافسة والأسعار 1989.

4.شطب كمية كبيرة من الديون الأجنبية والمحلية على المؤسسات سنة 1990.

5.إصدار قانون النقد والقرض سنة 1990.

6.إدخال المرونة في سوق العمل في تحديد الأجور وفي علاقات العمل والترخيص بتسريح العمال بأسباب اقتصادية.

ما يمكن قو له خلال هذه الفترة أن المنافع المتوقعة لعملية التحرير والاصطلاح لم تتحقق لأسباب كثيرة أهمها الإجراءات المتخذة لم تكن شاملة، حيث كانت الإصلاحات جزئية، ولذلك فشلت في إدخال تحسن في عملية تخصيص الموارد ومن ثم وضع الاقتصاد الوطني على مسار النمو الاقتصادي الدائم، حيث أن إجمالي الناتج المحلي الحقيقي خارج المحروقات انخفض بنسبة 1.5 % في المتوسط خلال 1986 -1991

<u>المرحلة الثانية: مرحلة التردد والتراجع في الإصلاح:</u> خلال هذه الفترة 1993-1992 حلت فترة أخرى في مسار الإصلاح يمكن تسميتها بفترة التردد والتراجع حيث طبع مسار الإصلاح بطابع التردد والارتخاء بخصوص السياسة الاقتصادية، في الوقت الذي عادت الإختلالات الاقتصادية في الظهور من جديد ولذلك تباطأت خطى الإصلاح الاقتصادي نتيجة انخفاض قيمة العملة وزيادة الاختلالات رغم أن إستراتيجية البلاد كانت تهدف إلى الوفاء تماما بخدمة الدين الخارجي الذي وصل 30 % من حصيلة الصادرات زيادة على الاستهلاك الحكومي الذي زاد بنسبة 2 % من إجمالي الناتج المحلي، كما أن الاستثمار الحكومي ارتفع إلى 6 % سنة 1994 ونتيجة لذلك هبطت نسبة الادخار إلى الاستثمار الحكومي بأكثر من 10 % من الناتج المحلي أما بالنسبة للإختلالات المالية فقد عرفت الميزانية العامة عجزا قدره 10% سنة 1993 بسبب عدم تعديل سعر الصرف الذي قوض الإيرادات من الصادرات البترولية وكذا انتشار الدعم الحكومي للسلع الاستهلاكية التي

شكلت 5% من الناتج سنة 1992-1993، زيادة على تراجع السلطات قليلا عن سياسة التشدد المالي مما أثر على التطورات النقدية.

المرحلة الثالثة: الإصلاحات الاقتصادية المتسارعة 1994-1998:خلال هذه الفترة حدث تدهور جديد في الإختلالات زيادة على انخفاض أسعار البترول، وتضاؤل فرص الحصول على التمويل الخارجي، مما أدى إلى أزمة في ميزان المدفوعات أدت بالسلطات العامة إلى صياغة برنامج شامل للإصلاح الاقتصادي تجسد في إبرام اتفاقيتين ماي 1994 وماي 1995، وخلال هده الفترة تم ضخ بعض القروض من خلال إعادة جدولة الديون وكان الهدف تخفيض قيمة الدينار استجابة لإشارة التحول إلي اقتصاد السوق وضبط الأوضاع عن طريق إنعاش الاقتصاد.(1)

نتائج وانعكاسات الإصلاحات الاقتصادية وأثرها علي النمو:

مكن الجيل الأول من الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر والمتعلق بالإصلاحات الهيكلية من تحقيق نتائج إيجابية على مستوى التوازنات المالية الكلية بهدف إدراج الجزائر في إطار اقتصاد السوق، وتمكنت من عودة إلى النمو الإيجابي بعد سلسلة المعدلات السلبية حيث سجلت سنة 1998 معدل 3.8 % وتحقيق فائض في الميزان التجاري، حيث استطاعت الصادرات تغطية الواردات وتحكم السياسة النقدية بمعدل التضخم الذي صار في حدود 5 % وزيادة احتياطات الصرف، ولكن اثر هده الإصلاحات علي النمو كان واضحا فبعد معدلات النمو السلبية التي عرفتها الجزائر من 1987 إلي 1994، باستثناء سنة 1989 بنمو قدره 3.4%، ونمو بمعدل 2.2% سنة 1991 في مقابل معدل نمو سكاني كان يتراوح في حدود 1.1% .إن هدا النمو السلبي في التسعينات يعكس لنا مدي التخلف الذي عرفته وتيرة الإنتاج في مقابل تزايد كبير في الرغبات والحاجيات للمجتمع الذي عرف نوعا من الانفتاح العشوائي علي الخارجي في إطار محيط دولي غير ملائم، وهذا النقص والضعف في الإنتاج له علاقة خلال هده الفترة بانخفاض وتيرة التراكم الذي يبقي ضروري لتحقيق النمو، بالإضافة إلي تدهور طاقة الإنتاج في مختلف القطاعات، كما إن هدا النقص في الإنتاج يرجع إلي قلة التمويل بوسائل الإنتاج من مواد أولية جراء انخفاض أسعار البترول، وكدا التبعية الشديدة للخارج التي يعاني منها الاقتصاد الجزائري حتى الآن، وقد ترتب علي صعوبة التحكم في هده العوامل بالإضافة إلي سوء التسيير والتنظيم تدني وانخفاض معدلات نمو الاقتصاد الجزائري خلال النصف الأول من التسعينات حيث وصل النمو إلي (0.9%) سنة 1994، كما إن ضعف معدل الاستثمار كان له الدور الرئيسي في تدني النمو، حيث اعتمدت الجزائر علي أولوية جديدة عن ما سبق لفائدة القطاعات غير المنتجة في مقابل تقلص الاستثمار لصالح القطاعات المنتجة وخاصة الصناعة والزراعة وهي القطاعات الهامة التي تنتج السلع والمنتجات وتوفر مناصب

(1) المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي: الانعكاسات الاقتصادية والاجتماعية لبرنامج التعديل الهيكلي 1998، ص13

العمل، إن هدا التوجه لم يساعد الاقتصاد الجزائري في حل أزمة الإنتاج وتقليص الاعتماد علي الواردات، ومن ثم تأثر النمو الاقتصادي من خلال هده القطاعات الواعدة، وقد وصل معدل الاستثمار في الجزائر إلي اضعف ما كان عليه قبل 1979 بمعدل 19% سنة 1990 وهو أمر هام يطرح لنا محدودية مخططات الإصلاح في تحقيق نمو حقيقي وقابل للاستمرار في المدى القصير.[1]

أما في النصف الثاني من التسعينات فقد تم معالجة أوجه القصور السابقة بطرح جديد يتعلق بتسريع وتيرة الإصلاح مند 1995 الذي سمح بتوقيف مسار التدهور السابق، وتم احتواء الركود الاقتصادي وتحولت معدلات النمو إلي الايجابية في ظل الإصلاح لأول مرة مند سنوات رغم التراجع الطفيف سنة 1997 بسب الظروف المناخية السيئة، وانخفاض قدرة الإنتاج الزراعي بـــ: 24 % وكذا ضعف نمو القطاع الصناعي. وقد استمر هدا النمو حتى نهاية الإصلاح سنة 1998 بمعدل نمو 3.8 %. والجدول التالي يبين معدلات النمو في ظل الإصلاح (%).

جدول (12): يبين معدلات النمو في ظل الإصلاح

1998	1997	1996	1995	1994	1991	1990	1988	1986
3.2	1.7	3.8	3.9	-0.9	-2.2	-0.1	-2	1.3

المصدر: حاكمي بوحفص: مسيرة الاقتصاد الجزائري وأثرها على النمو الاقتصادي مجلة علوم انسانية WWW.ULUM.NL السنة الرابعة: العدد 32:ك2 (يناير) 2007 -Issue

ورغم هذه النتائج الإيجابية الإصلاح الذي نفدت الجزائر في المجال المالي والنقدي، إلا أن الأوضاع المتعلقة بسوق العمل عرفت تدهورا كبيرا، حيث ارتفاع معدلات البطالة إلى حدود 32% سنة 1998و.تدهور القدرة الشرائية وضعف وانعدام المداخيل بسبب غلق المؤسسات وتسريح العمال مما أدي إلي ضعف وتدهور المستويات المعيشية للأفراد وارتفاع ظاهرة الفقر والإقصاء والتهميش، بالإضافة إلي انكماش القطاعات الرئيسية وخاصة القطاع الصناعي، وانفصال السياسة الاجتماعية عن السياسة.

وعلي الرغم من كل ما ذكرناه إلي إن الاقتصاد الجزائري عرف أداء لا باس به في ظل مرحلة الإصلاحات وكانت أثاره واضحة علي إطار الاقتصاد الكلي والتوازنات المالية وخاصة النمو الاقتصادي.[2]

(1) المرجع نفسه.
(2) المرجع نفسه.

1.3.10. الإصلاح الاقتصادي واهتمامه بالموارد البشرية:

إن هذه الظروف التي مر بها المجتمع الجزائري، إلى جانب التغيرات العالمية في مجال الأسواق والتجارة والتطورات التكنولوجية المعقدة التي أعطت نفسا جديدا للتطور الصناعي، أدت إلى التغيير في توجهات السياسة الجزائرية للتكيف مع التحولات الجديدة، حيث تم الانتقال من سياسة الاعتماد على الدولة في رسم معالم كل الاستراتيجيات، إلى الاعتماد على التعددية والانفتاح الاقتصادي أمام المستثمرين سواء أكانوا أجانب أم جزائريين، وهذا تمهيدا لخوصصة المؤسسات.

وبدأ يفتح المجال للمعاهد والجامعات لتكوين إطارات محلية واكتسابهم خبرة في المصانع وإدارة المؤسسات،[1] فالجزائر قد شعرت منذ الوهلة الأولى من وضع الخطط التنموية بالعجز الواضح في القوى العاملة المتكونة التي تستطيع تنفيذ مشروعات هذه الخطط بكفاية، فكان الاهتمام بعدها واضحا بالتعليم التقني وتطويره، إلى جانب التوسع في برامج التكوين المهني، خاصة برامج التكوين السريع لسد حاجة المؤسسات من العمالة الماهرة في تلك الفترة،"فالجزائر وبعد حصولها على استقلالها، وجدت نفسها أم العديد من المشاكل، لعل في مقدمتها نقص الإطارات الفنية، الناجم عن مغادرة الخبراء الأجانب للبلاد وتعطيل معظم المنشآت الاقتصادية، وخاصة الصناعية منها. وأمام هذا الوضع المتسم بالتردي، اختارت الجزائر إستراتيجية إنشاء قاعدة صناعية بغرض إحداث تغييرات اجتماعية وتكنولوجية وتكوين إطارات فنية قادرة على قيادة الفعل التنموي. وكان ذلك ليس بالأمر السهل، مما دعا الجزائر – في أول الأمر – إلى الاستعانة بالمتعاونين والخبراء الأجانب الذين ساهموا في تكوين الإطارات الجزائرية، إلى جانب إرسال بعثات للتكوين في الخارج؛ إنشاء المراكز المتخصصة، التكوين في مكان العمل، الاهتمام ببرامج التعليم الفني والتقني في الجامعات والمعاهد التقنية العليا والمتوسطة.[2]

و يحصر الدكتور سلاطنية بلقاسم أهم المراحل التي مر بها التكوين في الجزائر، في ثلاثة مراحل أساسية هي:

1) مرحلة ما بعد الاستقلال مباشرة (1962–1966): والتي تميزت بصعوبات عديدة منها:

- قلة الهياكل المخصصة لاستقبال المتكونين، بحيث لم يكن هناك إلا حوالي25 هيكل استقبال بقدرة 5000 بيداغوجيا، وحوالي6000متكونا.
- عدم تماشي محتويات برامج التكوين مع خصائص المجتمع الجزائري الحضارية والتنموية.

2) مرحلة المخططات التنموية: ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل:

- مرحلة المخطط الثلاثي (1967–1969)

(1) علي غربي ويمينة نزار: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، 2002، ص ص 75.74.

(2) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق،.ص 199.

- مرحلة المخططين الرباعيين (1970−1980)
- مرحلة المخططيين الخماسيين (1980−1990)

و لقد تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- مواصلة توسيع المؤسسات وهياكل الاستقبال لتلبية الطلب المتزايد على التكوين.
- إعادة تكييف بعض التخصصات حتى تتماشى مع الواقع الاقتصادي.
- إضافة فروع وتخصصات جديدة. وهذا تبعا لنوعية قطاع الإنتاج وخصائص المنطقة.
- تنظيم العلاقة بين هياكل التكوين المهني والقطاع الاقتصادي وعالم الشغل عن طريق الصيغ والأشكال التعاقدية.

3) **مرحلة الهياكل والأطر البيداغوجية:** تميزت هذه المرحلة بظهور الهياكل والأطر البيداغوجية العليا التي تشرف على تكوين الإطارات الفنية العليا كالتقنيين الساميين والتقنيين والمهندسين وبوضع المبادئ الأساسية للتكوين التي تهدف إلى تكوين دائم ومستمر يأخذ على عاتقه الشباب العاطل الذي يبحث عن العمل، بالإضافة إلى عمليات وبرامج الرسكلة، وتحسين مستوى العمال.[1]

و نظرا لأهمية تطوير الموارد البشرية بقيت الدولة تسعى دوما لتلبية احتياجات سوق العمل المتنامية خاصة بعد التطور التكنولوجي ودخول بعض الشركات الأجنبية وطلباتها لأنواع معينة من العمالة، حيث بدأت الدولة في إدخال تعديلات وتغييرات على البرامج التكوينية لمختلف المستويات التعليمية والجامعية وكذا المهنية، لمسايرة هذا التطور وتلبية تلك الاحتياجات.

و لأهمية الدور الذي تعلبه الموارد البشرية في دفع عجلة التنمية وتحقيق التميز والتفوق، نجد أن الاهتمام بها اخذ شكلا أكثر جدية بالمؤسسات الجزائرية، حيث بدأت تهتم بعناصر إدارة الموارد البشرية وضرورة تكوينها بشكل مستمر وتحفيزها والمحافظة عليها، من أجل تحقيق مستويات أداء عالية تمكن من تحقيق التنافسية وضمان الاستمرارية، خاصة في ظل سوق مفتوحة على المنافسة.

فلم تعد المؤسسات تكتفي بمستوى التكوين الذي تحققه الدولة للأفراد، وإنما بدأت تسطر برامج تكوينية وتدريبية على درجة كبيرة من التخصص، وبميزانيات كبيرة أيضا، وعيا منها بضرورة تحسين الأداء المستمر للأفراد، وكذلك بأهمية التدريب كعامل استثمار مربح.

هذا إضافة إلى كثير من الأنشطة الموجهة في سبيل جعل الأفراد يتجهون نحو العمل ويبذلون أفضل ما لديهم، باستعمال الحوافز في مقدمتها تطوير وتحسن الأجور(على غرار تطوير الحد الأدنى للأجور المضمون كما يوضحه الشكل أدناه) وغيره من البرامج التحفيزية التي تسعى إلى تحقيق رضا العاملين.

[1] المرجع نفسه، ص-ص 196-197

الجدول (13): تطور الأجر الوطني الأدنى المضمون SNMG

01 جانفي 1990	1 000,00 دج
01 جانفي 1991	1 800,00 دج
01 جويلية 1991	2 000,00 دج
01 أفريل 1992	2 500,00 دج
01 جانفي 1994	4 000,00 دج
01 ماي 1997	4 800,00 دج
01 جانفي 1998	5 400,00 دج
01 سبتمبر 1998	6 000,00 دج
01 جانفي 2001	8 000,00 دج
01 جانفي 2004	10 000,00 دج
01 جانفي 2007	12 000,00 دج
2009	15 000,00دج



المصدر: وزارة العمل والحماية الاجتماعية

خلاصـــــة:

بعد أن خطت المؤسسة، ودور الإنسان فيها، خطوات كبيرة منذ نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، أصبح من الضروري أن تظهر وتقوم هيئة فيها تهتم بالعمال وظروفهم وأجورهم، وكل ما يرتبط بوجودهم في المؤسسة، بالإضافة إلى اتخاذ سياسات واستراتيجيات خاصة بتسييرهم في المدى القصير، المتوسط، ورسم خط لتغيراتهم وتطورهم في المدى الطويل الاستراتيجي، وفقا للأهداف وللخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

و قد ساهمت متغيرات عديدة في تطوير إدارة الموارد البشرية إلى المستوى المتطور والهام الذي وصلت إليه الآن بفعل تغير وتطور النظرة إلى العنصر البشري داخل المؤسسة واعتباره أهم العوامل الإنتاج الواجب الاهتمام به من حيث تطوير قدراته، وزيادة دافعيته نحو العمل، باعتبار أنه السبيل الوحيد الذي يضمن ويحقق التنافسية للمؤسسة، لما يتميز به من خصائص إبداعية وابتكاريه تؤهله إذا ما وجد من يعتني به (يستثمر فيه) أن يحقق مكاسب جمة للمؤسسة.

والمؤسسة الجزائرية على غرار جميع المؤسسات في العالم منذ أن عرفت هذه الحقيقة المتعلقة بالموارد البشرية ــ ولو بشكل نوعا ما متأخر ــ تحاول بشكل دؤوب أن تستثمر في هذا العنصر بما يعود عليها بالفائدة، خاصة أمام التوجه الاقتصادي الجديد الذي تنتهجه الدولة الجزائرية حاليا.

و السؤال الذي يجره الكلام السابق ــ أي بعد التعرف على أهمية إدارة الموارد البشرية ــ هو عن الوظائف التي تمكن من بلوغ الاستثمار المنشود من طرف المؤسسات في مجال الموارد البشرية؟. هذا الانشغال الذي سيشكل محور الكلام في الفصل الموالي.

الفصل الرابع

وظائف إدارة الموارد البشرية

1. التوظيف (الحصول على الموارد البشرية)
2. تنمية الموارد البشرية
3. تحفيز الموارد البشرية
4. المحافظة على الموارد البشرية

تمهيد

لقد ساهمت التحديات البيئية المختلفة في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى، أو من حيث التطبيقات المضافة على التطبيقات التقنية السابقة. فمنها من وضعت نواتها الأولى المدرسة العلمية للإدارة؛ والتي تركز في مجملها حول القدرات الفيزيقية للفرد ومنها من أضافتها مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية بصفة عامة، وتركز على الجانب المعنوي ورغبة الفرد.

وعليه فإن وظائف إدارة الموارد البشرية منقسمة إلى صنفين، الصنف الأول من الوظائف؛ الذي يركز على الاهتمام بجانب قدرات الفرد، بتوظيف الأكفاء والأقدر على أداء الأعمال والاهتمام المتواصل بتنمية وتطوير أداء الأفراد؛ حتى بعد اختيارهم من خلال برامج التنمية المتواصلة، هذا الصنف الذي يضم كل أنشطة التوظيف وتنمية الموارد البشرية.

و الصنف الثاني من الوظائف، والذي يركز على جانب الرغبة في العمل، ورفع الروح المعنوية لزيادة دوافع العمل، واتجاهات العمال نحو العمل، وذلك عبر منح الحوافز المختلفة؛ المادية منها والمعنوية وترقية الأفراد والاهتمام بحاجاتهم المختلفة وبأمنهم وسلامتهم في بيئة عملهم.

وفي الفصل الموالي سنتعرض لأهم وظائف إدارة الموارد البشرية بشيء من التفصيل، مع العلم أن هذه الوظائف تعتبر الوظائف المحورية في إدارة الموارد البشرية، مع وجود وظائف وأنشطة كثيرة تخص الموارد البشرية في المؤسسات،سوف لن نتطرق إليها، وهي تختلف باختلاف حجم ونشاط المؤسسات، والبيئة التي تعمل بها.

1.وظيفة التوظيف: (**الحصول على العمالة**):

وهي الوظيفة الأولى التي تشكل تحدي أمام إدارة الموارد البشرية بوصفها الأساس الذي تبنى فوقه جميع الأنشطة اللاحقة، فنجاها يعني نجاح الأنشطة اللاحقة وفشلها أيضا يعني فشل الأنشطة اللاحقة، فهذه العملية حساسة جدا، فمن خلالها يتم اختيار الموارد البشرية التي ستعمل في المؤسسة فإذا كان هذا الاختيار مناسبا وسليما؛ حققت المؤسسة مكاسب كبيرة عبره، وإن كان العكس فسيكون خسارة على المؤسسة.

وعملية اختيار الموارد البشرية ليست عملية سهلة على الإطلاق ولا يمكن الارتجال فيها، وإنما تتطلب المرور بعدة مراحل مهمة ــ كما حددها العلماء المختصون ــ حتى تتمكن من الوصول إلى حسن اختيار الأفضل والأنسب. وفي الآتي، نتطرق لهذه المراحل بالترتيب:

1.1. تخطيط الموارد البشرية:

1.1.1. تحديد المفهوم: هو تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات، والمحددة خلال فترة زمنية مقبلة، واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات[1]

ويعرفه عبد الفتاح منجي:" بأنها مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة (القوى العاملة) لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة سواء كان ذلك المشروع قائم أو تحت الدراسة أو الإنشاء آخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها، وبذلك تكون خطة الموارد البشرية جزءا أساسيا من الخطة العامة للمؤسسة."[2]

ويستهدف تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة إلى وضع تصور متكامل لأنواع الوظائف اللازمة والأعداد المطلوبة من العاملين والعاملات لكل نوع من هذه الوظائف موزعة على وحدات الهيكل التنظيمي مثل: الإدارات والأقسام، وذلك عن فترة قادمة يمكن ن تكون سنة أو أكثر ويتمثل هذا التصور في جداول تخطيط العمالة، وبعبارة أكثر دقة، يحدد صلاح عبد الباقي عملية تخطيط الموارد البشرية بتلك الوظيفة الهامة في إدارة الأفراد والتي تهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من ثلاثة عناصر هي:[3]

- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة.
- أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة.
- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية.

---

[1] كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 13

[2] عبد الفتاح منجي ومحمد كمال مصطفي: تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، بيمكو للاستثمارات الهندسية، القاهرة،1988،ص 49.

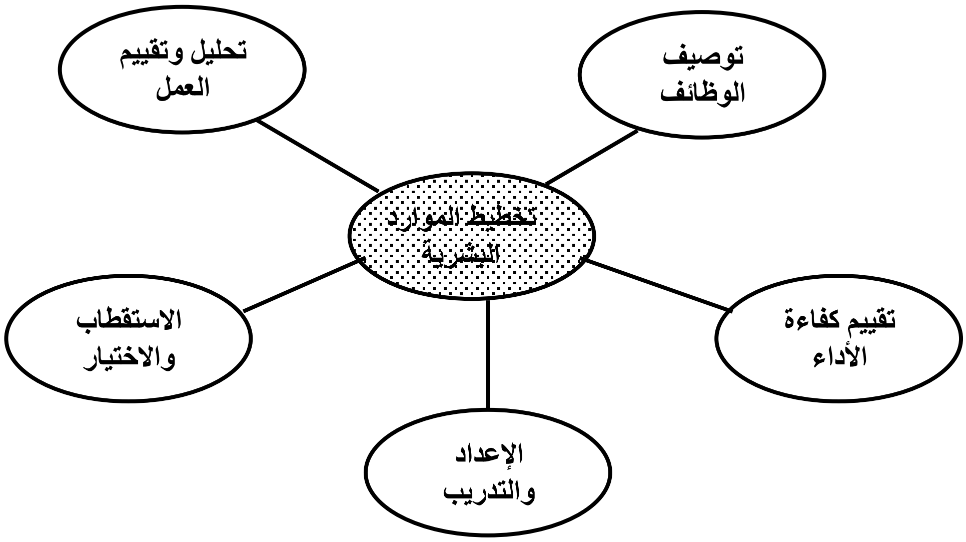
[3] صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 129

وعملية تخطيط الموارد البشرية عملية منظمة وموضوعية وشاملة تتصف بصفة التكرار وتنتهي بتحديد العجز والفائض في العمالة بعد عملية فحص المتاح والمطلوب منها لفترة زمنية محددة، وتساعد عملية تخطيط الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف، يحددها علي السلمي فيما يأتي:[1]

- استفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.
- تخطيط الترقيات والتغيرات الوظيفية.
- لإعداد لملء الشواغر التي تنشأ كنتيجة للتقاعد أو الاستقالة ..أو أسباب ترك الخدمة المختلفة.
- الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولي مهام وظائفهم.
- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.
- الإعداد الجيد لأمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.

أي أن عملية تخطيط الموارد البشرية في ترابط كبير مع وظائف أخرى كما يبين الشكل:

الشكل(22): ترابط وظيفة التخطيط مع وظائف أخرى



2.1.1. <u>خطوات تخطيط الموارد البشرية</u>: ونعرضها في الشكل الموالي:

الجدول (14): خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية

<u>الخطوة الأولى</u> تخطيط نوعية الأعمال المطلوبة	و تنطوي علي: – تحليل طبيعة نشاط المنظمة ونظم الإنتاج والأداء فيها. – تحليل الوظائف والأعمال وتصميم مكوناتها (المهام، المسؤوليات والسلطات..) – مراجعة التخطيط التنظيمي (الإدارات والأقسام، المستويات الإدارية، الوظائف الإدارية والإشرافية...) – مراجعة توصيف الوظائف والتعرف على المهام والمسؤوليات وظروف العمل التي تحتويها

[1] علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 150

	الوظيفة، وكذلك تحديد مواصفات من يشغل الوظيفة.
الخطوة الثانيـــة تخطيط أعداد الأفراد اللازمين لكل نوعية	وتحتوي هذه الخطوة على ثلاث خطوات أو عناصر فرعية: – تحليل متطلبات العمالة حسب عبء العمل المطلوب أداؤه. – تحليل أثر المتغيرات التكنولوجية. – تحليل احتياجات الإحـــلال.
الخطوة الثالثـــة التنبؤ بالمتاح داخل المنظمة	عرض العمل الداخلي: و يشير إلى عدد الأفراد في أول المدة والمعينون خلال الفترة + احتياجات الإحلال (الإضافات بسبب النقل والترقية إلى الوظيفة والعودة من بعثة أو إعارة)
الخطوة الرابعـــة التنبؤ بالمتاح في سوق العمل (خارج المؤسسة)	و يراعي: – مدى توافر النوعيات والأعداد المطلوبة في سوق العمل (العرض الكلي) – درجة المنافسة بين المنظمات(الطلب الكلي) – مؤشرات أخرى للعمالة. – الهجرة الداخلية والخارجية ــ الحركة القطاعيةــ طاقة مؤسسات التعليم والتأهيل.
الخطوة الخامسة تحديد الزيادة أو النقص (الفائض أو العجز)	و يتضمن هذا تحديد: – الفائض أو العجز النوعي في العمالة، وفي هذه الحالة تكون خبرات وتأهيل العاملين أعلى أو أقل من المطلوب. – الفائض أو العجز الكمي في العمالة، وفي هذه الحالة تكون أعداد العاملين أكبر أو أقل من الأعداد المطلوبة.
الخطوة السادسة: كيفية مواجهة الفائض أو العجـــز	في حالة وجود الفائض أو العجز تأخذ بعين الاعتبار: سوق العمل يتصف بالندرة: – تنشيط الاستقطاب. - التساهل في معايير الاختيار. - رفع مستوى الأجور والعوائد. - تكثيف التدريب وأساليب رفع الإنتاجية. - تكبير وتنويع الأعمال. سوق العمل يتصف بالوفرة: – استخدام معايير اختيار متشددة.

المصدر: علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص-ص. 179-183 (بتصرف)

3.1.1. البيانات اللازمة لتخطيط الموارد البشرية:

تحتاج عملية تخطيط الموارد البشرية توفر مجموعة من البيانات لمن يقوم بها تصنف كالآتي:

أولا. بيانات من داخل المؤسسة: وتشمل:

- نظـــم الإنتــــاج

- نظـــم التسويــق
- الأفـــــــراد
- الإمكانيات والتجهيزات
- السياسات والنظـــم.

و يعطي علي السلمي أمثلة عن هذه البيانات كالآتي:[1]

أ. بيانات عن العامليـــن	- توزبع أعداد العاملين حسب سنوات مختلفة(تطور أعداد العاملين خلال الزمن) - توزيع العاملين الحاليين حسب نوعية الوظيفة. - توزيع العاملين الحاليين حسب الأقسام/ المشروعات... - توزيع العاملين الحاليين حسب توزيع التعاقد. - توزيع العاملين الحاليين حسب المهـــن. - توزيع العاملين الحاليين حسب تقدير الكفاءة. - توزيع العاملين الحاليين حسب الجنسيـــة. - توزيع العاملين الحاليين حسب الســن. - معدلات إصابات العاملين. - معدلات الإجازات الاستقالا، انتهاء الخدمة. - معدلات التخلف (التأخير، الغياب، المرض)
ب. بيانات عن الإنتاج والمبيعات، النشاط	- تطور الحجم والقيمة عبر السنوات الماضية. - الحجم والقيمة الحالية للإنتاج. - تكلفة الإنتاج حاليا. - إجمالي الأجور وتكلفة العمل. - توقعات الإنتاج في المستقبل. - معدلات الإنتاج. - الطاقة الإنتاجية المتحاة. - الطاقة الإنتاجية المستغلة.
ج. بيانات عن سوق العمل	- الأعداد، الجنسيات، الأجور السائدة. - العجـــز والفائض والتوقعات المستقبلية.

ثانيا. بيانات من خارج المؤسسة: وتشمل:

- الأوضاع الاقتصادية العامة.
- أوضاع وخطط المنافسين.
- ظروف سوق العمل.
- سياسة العمالة على مستوى الدولة.

[1] علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 152.

- بيانات عن سياسة التعليم والتدريب في الدولة.
- الأوضاع السياسية الداخلية والأوضاع والعلاقات السياسية والاقتصادية الخارجية.

4.1.1. أهم العوامل الواجب أخذها في عين الاعتبار عند القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية:

- طبيعة ونوع الصناعة التي تعمل بها.
- حالة المنافسة في السوق والمركز التنافسي للمؤسسة.
- مستوى التكنولوجية المستخدمة في العمليات الإنتاجية.
- برامج وخطط الإنتاج والمبيعات والتوقعات التسويقية.المركز المالي للمؤسسة.
- حجم المؤسسة وعجزها الإنتاجي وموقعها الجغرافي.

إن هذه لعملية لا تتم في فراغ وإنما في ضوء معلومات واقعية صحيحة.[1]

مشكلات سوء أو عدم التخطيط:

قد تواجه المؤسسة مجموعة من المشكلات في حالة عدم أو سوء تخطيطها للموارد البشرية، منها:

- وجود فائض في العمالة في بعض الوظائف، ووجود عجز في البعض الآخر.
- تعطيل الطاقات الإنتاجية المرتبط استخدامها بعنصر العمل، في حالة وجود عجز في العمالة.
- عدم تناسب العمالة المختارة مع الاحتياجات من حيث النوع والعدد.
- اضطراب عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات العمالة (الاستقالة، الترقية، النقل، التقاعد الوفاة)[2]

2.1. تحليـــل الوظـــــائف:

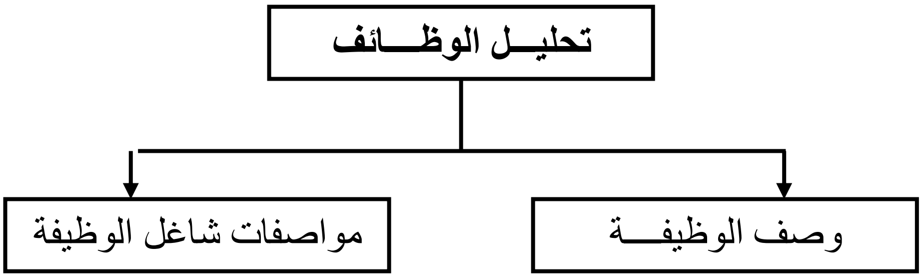
لأنه في كل مرة تنشأ داخل المؤسسة مجموعة من الأنشطة والوظائف الجديدة تحتاج يشغلها، تأتي عملية تحليل الوظائف كإحدى العمليات الهامة التي تسبق عملية الاختيار، لأنها تحدد واجبات تلك الوظائف المراد شغلها، ومجموع الخصائص والصفات الواجب توفرها في الأفراد الممكن تعيينهم بها. و يقصد بتحليل الوظائف عموما "تلك العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع **الوصف** الكامل لها وشروطها ومحدداتها **ولمواصفات** شاغلها (أو من سيشغلها)"[3]

---

(1) المرجع نفسه، ص 152

(2) صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 135

(3) سهيلة محمد عباسي: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية،عمان،2006،ص87.



أولا. وصف الوظيفة: فهو إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة؛ من واجبات ومسؤوليات وسلطات، وأساليب في العمل، ومعدلات الأداء من حيث الكم والكيف، إضافة إلى تحديد ما يحيط بها من إمكانيات ومعوقات وما تتضمنه من مخاطر وأضرار مادية أو معنوية ممكن أن يتعرض لها شاغلها.[1]

و تتضمن عملية وصف الوظيفة العناصر التالية:

- اسم الوظيفة.
- موقعها في التنظيم.
- مستواها التنظيمي.
- ملخص عام بواجباتها.
- الواجبات الأساسية المتكررة وغير المتكررة التي تتضمنها الوظيفة.
- المسؤوليات المختلفة [إدارية، مالية،فنية،مادية..] التي يتحملها شاغل الوظيفة بسبب أدائه لواجباتها.
- الصلاحيات (السلطة) التي يتمتع بها شاغل الوظيفة بسبب شغله لها.
- معدلات الأداء المحددة للوظيفة [كمية الإنتاج، جودة الأداء، وقت التنفيذ، الواجبات، تكلفة تنفيذ الواجبات...] التي يجب أن يلتزم بها شاغل الوظيفة، وتتخذ أساسا للحكم على كفاءته.
- الظروف التي يتم تنفيذ الوظيفة فيها [عمل مكتبي، عمل ذهني، عمل ميداني، عمل عضلي...]
- المخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة [الإصابات، الأمراض، القلق النفسي، الابتعاد عن الأسرة...]
- العلاقات الوظيفية ــ الوظيفة التي تعلو والوظائف التي تتبعها في الإشراف والوظائف المعادلة لها في المضمون.

طرق جمع بيانات وصف الوظيفة: يجمع المفكرون والمختصون على وجود طرق أساسية في جمع المعلومات الخاصة بتوصيف الوظائف، هي الاستقصاءات، الملاحظة الشخصية والمقابلات.

---

(1) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 155

1) طريقة الاستقصاءات: وتعتمد هذه الطريقة في جمع المعلومات على إعداد نموذج معد بدقة من إدارة الموارد البشرية يحتوي على مجموعة من الأسئلة تغطي جميع البيانات المطلوبة لتحليل ووصف الوظائف، يوزع هذا النموذج على العاملين لملئه عن طريق الإجابة عن الأسئلة، ثم يرد ثانية إلى إدارة الموارد البشرية. تتطلب هذه الطريقة إلمام المستقصى منهم بالقراءة والكتابة والقدرة اللغوية على فهم الأسئلة والرد عليها، وتتميز هذه الطريقة بالسرعة في الحصول على البيانات، لكن يؤخذ عليها بعض العيوب أهمها: صعوبة فهم الأسئلة واحتمال الحصول على بيانات غير متكاملة أو غير دقيقة، إضافة إلى عدم قدرة الأفراد على ذكر البيانات المتعلقة بأعمالهم بطريقة مناسبة.[1]

2) طريقة الملاحظـــة الشخصيـــة: وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة المباشرة ــ من طرف المسؤول عن عملية التوصيف ــ للعمل وهم يؤدون أعمالهم وتسجيل المعلومات اللازمة، وقد يستعين بأسلوب التصوير للحصول على صور تفصيلية. وتصلح هذه الطريقة خاصة في تحليل الأعمال التي تتصف بالتكرار.

3) طرقة المقابلـــة: ويتم الحصول على المعلومات في هذه الطريقة بناء على مقابلة محلل الوظائف مع الشخص المراد جمع معلومات منه، وهناك ثلاثة أنواع من المقابلات يمكن استخدامها وهي: المقابلة الفردية مع كل موظف، المقابلة الجماعية مع مجموعات من الموظفين يشغلون نفس الوظيفة والمقابلة مع مشرف أو أكثر ممن لديهم معرفة ودراية بالوظيفة موضع التحليل. وأي كانت نوعية المقابلة المستخدمة فإنه يجب أن يفهم المقابل السبب من المقابلة حتى لا يظن أنها وسيلة لتقييم أدائه وكفاءته، وبالتالي قد يجعله يميل إلى تقديم معلومات غير سليمة تؤثر على دقة تحليل الوظيفة.[2]

ويطرح على السلمي في هذا الصدد بعض القواعد التي يجب أن يراعيها الباحث عند قيامه بإجراء مقابلات التوصيف، بهذا الشكل:

- ضرورة شرح فكرة التوصيف والهدف منها للموظف أو العامل لكسب ثقته وتعاونه.
- ضرورة إبداء الاهتمام للعامل ونوع العمل الذي يؤديه.
- الهدف من المقابلة هو معرفة كيف يؤدي العمل الآن، وليس تنبيه العامل إلى كيف يجب أن يؤدى العمل.
- ضرورة التخاطب مع العاملين والمشرفين بطريقة تسهل التفاهم وتزيد من فرص التعاون.
- لا يجب أن يخلط الباحث بين العمل والعامل، لأن موضع التوصيف هو العمل وليس العامل.
- ضرورة مراجعة البيانات التي يحصل عليها الباحث، إما بسؤال أشخاص آخرين يمارسون نفس العمل أو بالرجوع إلى المشرف.[3]

[1] صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص114
[2] جاري ديسلر: مرجع سابق، ص112
[3] علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 108

ثانيا. تحديد مواصفات شاغل الوظيفة:

بعد القيام والانتهاء من عملية وصف الوظيفة تأتي مرحلة تحديد مواصفات الذي سيشغل تلك الوظيفة، أي تحديد الشروط والمؤهلات الواجب توفرها في الشخص المرشح لشغل الوظيفة، وهذا أمر صعب نوعا ما إذا ما قورن بعملية وصف الوظيفة، وتكمن صعوبته في عملية تحديد الصفات والسمات الصحيحة والسليمة المناسبة كالمستوى التعليمي، ونوع الخبرات المناسبة لصفات الوظيفة الموصفة، و"غالبا يحتوي نموذج مواصفات شاغل الوظيفة على بعض الصفات الشخصية والقدرات الاجتماعية بالإضافة إلى المتطلبات العادية من حيث الصحة والتعليم والخبرة، وبالتالي قد تندرج في النموذج بعض الصفات مثل: الصبر، القدرة على التحكم في الأعصاب، القدرة على تكوين الصداقات والتفاعل مع الآخرين"[1]، وتتحدد عادة بعض البيانات في تحديد المواصفات كالتالي:

- المستوى التعليمي ونوعه(ثانوي، جامعي...)
- الخبرة والتدريب.
- المهارات الذهنية والقدرة العقلية والجسمانية.
- الصفات الشخصية (المظهر العام،...)
- الصفات الاجتماعية.

الشكل (23): تحليـل الوظـائف

تحليـــل الوظـــــائف
عملية الحصول على كافة الحقائق ذات العلاقة بالوظيفة

وصف الوظيفـــة
و تشمل معلومات تتعلق بالعناصر التالية:
- اسم الوظيفـة .
- موقع الوظيفـة.
- ملخص الوظيفـة.
- الواجبـــات.
- الآلات والأدوات والمعدات.
- المواد والنماذج المستعملة.
- حجم ونوع الإشراف.
- ظـروف العمـل.
- أخطـار الوظيفة.

مواصفات الوظيفـــة
و تشمل مؤهلات الفرد اللازمة للقيام بالوظيفة مثل:
- التعليـم.
- الخبـرة.
- التدريب.
- المبادأة والابتكار.
- الجهد الجسدي.
- المهارات الجسدية.
- المسؤوليات.
- مهارات الاتصال.
- الخصائص العاطفية.
- القدرة غير العادية في النواحي الحسية مثل: البصر، الشم،السمع.

المصدر: مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص 74.

[1] محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، بدون طبعة، الإسكندرية، 2005، ص90

بعد الانتهاء من وصف الوظيفة وتحديد مواصفات شاغلها، يتم مراجعته من طرف الرئيس المباشر كما يعرض مرة أخرى على الموظف شاغل الوظيفة للتأكد من صحة البيانات واحتمال وجود الأخطاء. وفي آخر المطاف تجمع بيانات وصف الوظيفة بشقيها؛ صفات الوظيفة ومواصفات شاغلها تجمع في شكل بطاقة تتوفر على كافة المعلومات المذكورة سابقا سواء تلك المعلقة بصفات الوظيفة أو تلك المتعلقة بمواصفات من سيشغلها. ويؤخذ شكل البطاقة لتسهيل تداولها وحملها والاستفادة منها حسن من السجلات الكبيرة وعدد الأوراق الزائد الذي يُصعِب العملية أكثر مما يسهلها.

و فيما يلي نموذج لبطاقة توصيف وظيفة:

الشكل(24): مثال لبطاقة وصف وظيفة

اسم الوظيفة:..**المجموعة الوظيفية:**..   **القسم او الإدارة (التبعية):**..   **رقم الكود:**...
ملخص الوظيفـــة:..   ....
مهام الوظيفة: **المهام الثابتة:**   ....   **المهام المتغيرة:**   ....
مسؤوليات الوظيفة: – **الأفراد**..   – **الأموال** ....   – **المواد**..   – **الأجهزة** ....   – **المعلومات**..
ظروف وبيئة العمل: ....
مواصفات شاغل الوظيفة (التأهيل،الخبرة،القدرات الاخرى الشخصية..: ....

المصدر: محمد فتحي: 766 مصطلح إداري: المرجع السابق، ص 248

ثالثا. استخدامات بطاقة توصيف الوظائف:

تستفيد إدارة الموارد البشرية في استراتيجياتها أو وظائفها التي تأتي بعد عملية توصيف الوظائف، ببطاقة التوصيف، بحيث تبنى عليها باقي العمليات فيما بعد، وسنوضح فيما يلي:

1) **في تخطيط الموارد البشرية:** تساعد بطاقة وصف الوظائف في عملية تحديد مواصفات الأفراد المراد توظيفهم من حيث النوع، وعملية تخطيط الموارد البشرية يعتمد عليها ليستطيع تحديد عدد الأشخاص الممكن توظيفهم من حيث الكم، لأنه في عملية التخطيط يتم تحديد الاحتياجات من عدد العمالة من حيث الكم والنوع، وهو الأمر الذي لا يستطيع أن يتم إلا بعد أن تتحدد المواصفات المطلوبة للوظائف حتى يتحدد العجز أو الفائض، وبالتالي يتحدد لنا الطريقة المناسبة للاستقطاب وعدد الأفراد الذين سيتم اختيارهم.
2) **في مجال استقطاب الموارد البشرية:** بطاقة توصيف الوظائف مفيدة جدا لإنجاح عملية الاستقطاب لأنها تحدد بدقة المواصفات المطلوبة وبالتالي توجه المستقطب إلى الأماكن المحتمل وجود تلك النوعية من العمالة أو المهارات أو الخصائص المطلوبة. ونجاح عملية استقطاب الأفراد المناسبين من نجاح عملية التوصيف.
3) **في عملية الاختيـــار:** تمكن بطاقة التوصيف القائم بعملية الاختيار من اختبار مدى توفر المرشح للوظيفة على مجموع الصفات والسمات المحددة في البطاقة، أي مدى تطابق مهاراته ومعلوماته ومعارفه مع ما هو محدد في البطاقة، وأيضا نجاح العملية كلها مرهون بنجاح صدق بطاقة الوصف.
4) **في مجال التدريب والتنمية الإدارية:** تزود بطاقات توصيف الوظائف إدارة الأفراد ببيانات كافية عن النواحي والواجبات التي ينبغي أن يشتمل عليها برنامج التدريب، فمن المتوقع أن تعد برامج التدريب لمواجهة احتياجات معينة، تمثل في إعداد شاغل الوظيفة للقيام بأعمال محددة.[1]
5) **في مجال الترقية والنقــل:** حيث تمد بطاقة التوصيف بخصائص الوظيفة التي سيتم نقل الموظف إليها وعلاقتها بالوظيفة المنقول منها، وأيضا واجبات ومسؤوليات الوظيفة الجديدة ومتطلبات شغلها وبالتالي تساعد في إعداد سياسة سليمة لنقل وترقية العاملين.[2]
6) **في مجال الأجور والمكافآت:** حيث تساعد في تقويم الوظائف المختلفة وتحديد أهميتها وما تتطلبه من خبرات وقدرات خاصة، وبالتالي ما يساعد على وضع سياسة أجور عادلة تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات في الأنشطة والمهام والمسؤوليات.

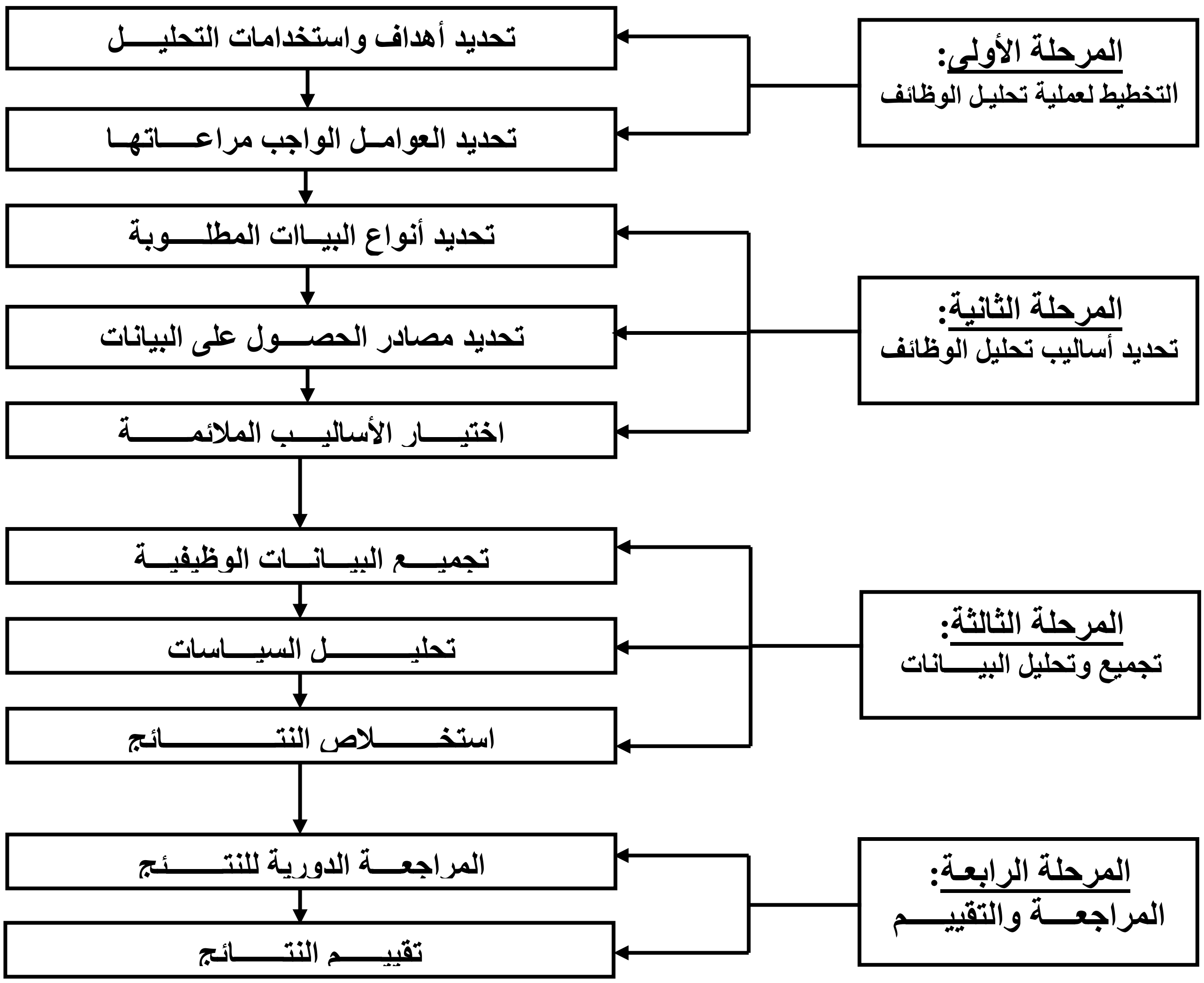
[1] محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 89.
[2] صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 127

7) **في مجال تحسين نظم العمل:** حيث تساعد على إجراء التعديلات اللازمة في الوظائف من حذف أو إدماج للخطوات والجزئيات غير المنتج، أو إعادة ترتيبها وإدخال تحسينات عليها بما يساعد على تخفيف تكاليف الأداء وإرضاء العمال.

8) **في مجل تحسين البيئة**: حيث تعطي بطاقة التوصيف صورة صادقة عن البيئة التي يعمل فيها الفرد فتبين النواحي التي تستدعي العناية والاهتمام من أجل توفير الظروف المناسبة للعمل.[1]

9) **في مجال تقييم أداء العاملين:** تشكل المعلومات الواردة في بطاقة التوصيف معايير موضوعية ممكن أن تتخذ أساسا في القياس والمقارنة في عملية تقييم الأداء تتخذ كأساس في تصميم نماذج تقييم الأداء باختيار عناصر التقييم من حيث ما يرد بها من معلومات عن الوظيفة ومتطلباتها، ثم تتخذ أساسا ينسب إليه الأداء الفعلي للعامل لتقدير مدى كفايته **(هل يصل إلى الأداء الفعلي إلى مستوى الأداء المستهدف كما هو وارد في وصف الوظيفة؟)**[2]

10) الشكل (25):الإطار المتكامل لعملية تحليل الوظائف



المصدر: جمال الدين محمد مرسي: مرجع سابق، ص 164.

(1) علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص 35.
(2) علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 163.

3.1. الاستقطـــاب:

بعدما تنتهي عمليتي تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية بتحديد احتياجات المؤسسة من نوع وعدد العمالة المطلوبة، تبدأ مباشرة الخطوة التالية، وهي عملية البحث واستقطاب أنسب وأفضل الأشخاص لشغل هذه الوظائف الشاغرة.

1.3.1. مفهـــوم الاســـتقطاب: يعنى الاستقطاب جذب المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة وذلك بعد التأكد من الحاجة إلى هذه العمالة، ومراجعة خطة القوى العاملة، ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائـــف.

أو هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة؛ أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف. وتختلف المؤسسات فيما بينها في نطاق ممارستها للنشاط الاستقطابي. فهناك منظمات تقوم بأنشطة استقطابية على مدى أوسع بكثير من منظمات أخرى. وهناك عدة عوامل تحدد النشاط الاستقطابي بالنسبة للمنظمة وتجعله بالتالي يختلف من مؤسسة لأخرى.(1)

2.3.1. من يقـــوم بالاستقطاب:

يقوم باستقطاب العمالة كل من مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين. والعبء الأكبر يقع على عاتق مدير الموارد البشرية، أما المديرين التنفيذيين أو المتخصصين الذين يعملون مع مديري الموارد البشرية، فدورهم يكون في مرحلة الاختيار النهائي لهذه العمالة.

3.3.1. مصـــادر الاستقطاب:

" وتقتضي عملية البحث عن الموارد البشرية المطلوبة، دراسة دقيقة للمصادر التي يمكن الحصول منها على هذه الأيدي العاملة، ولا شك أن جميع المصادر قد لا يفيد لمعظم المؤسسات استخدامها، كما أن أهمية المصدر قد تختلف من وقت لآخر نتيجة لتأثير ظروف العرض والطلب في سوق العمل ومن ثم فإن اختيار المصدر المناسب يتوقف على عدة عوامل أساسية منها حجم المنشأة وظروفها وإمكانياتها، وأيضا ظروف سوق العمل في المجتمع بصفة خاصة، والظروف الاقتصادية بصفة عامة."(2)

تنقسم هذه المصادر إلى داخلية وخارجية كالآتي:

(1) محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 117.
(2) صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 155.

1.3.3.1. المصادر الداخلية (داخل المنظمة):

1) الترقيـــــة:حيث يتم شغل بعض الوظائف بالترقية ومن مزايا هذا الأسلوب ما يلي: – تحفيز العاملين لتحسين قدراتهم. – رفع الروح المعنوية للعاملين .– توفير عمالة ذات خبرات مطلوبة

2) النقل الوظيفي: يعتمد النقل على تغيير الموقع الوظيفي، من مكان لآخر يحتاج هذه الخبرة الوظيفية. ويساعد هذا المصدر على إعادة توزيع الأفراد، حتى يتحقق الانسجام الوظيفي بدرجة أكبر، كما يصلح هذا المصدر عندما لا تتوفر هذه الخبرات في المصادر الخارجية. وغالبا ما لا يتضمن النقل زيادة في الدرجة الوظيفية أو المالية.(1)

3) مخزون المهارات: حيث يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها، ومن خلال هذا المخزون من المهارات والقدرات يتم شغل الوظائف إما بالنقل أو الترقية من بين العاملين الذين تتوفر فيهم هذه المتطلبات.

4) الإعلان الداخلـــي: حيث يتم نشر الحاجة إلى العمالة بلوحات الإعلانات بالمنظمة وخاصة يتم ذلك في حالة شغل بعض الوظائف بالمستويات التنظيمية الدنيا.

5) عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء: ويحدث هذا في حالة شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة؛ من خلال اتصال العاملين بالزملاء والمعارف والأصدقاء ممن تتوفر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة وإغرائهم بالالتحاق بها. وهناك سياسة قريبة من هذه ألا وهي سياسة توظيف أبناء العاملين، هذه الأخيرة التي تبرز أكثر في المؤسسات صغيرة الحجم، ومن شأنها أن ترفع من نسب الولاء لدى العاملين اتجاه المؤسسة

6) الموظفون السابقون: قد تلجأ بعض المؤسسات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين، على أساس أنهم موظفون من الداخل، وخاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل، وهذا المصدر أثبت جدواه في كثير من المؤسسات.(2)

2.3.3.1. المصـــادر الخارجية (خارج المؤسسة):

1) التقدم المباشر للمنظمة: حيث يتم شغل بعض الوظائف من خلال الأفراد الذين يتقدمون بشكل مباشر للمنظمة أو بالبريد بغرض طلب وظائف.

(1) محمد حافظ حجازي: مرجع سابق،ص 138

(2) محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ،ص 120.

2) الإعــلان: ويعتبر من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف ... وقد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن ارتفعت نسبة التعليم وانتشار وسائل الاتصال الجماهيري، وقد يتم الإعلان في الصحف اليومية أو المجلات المتخصصة أو على الانترنيت.[1]

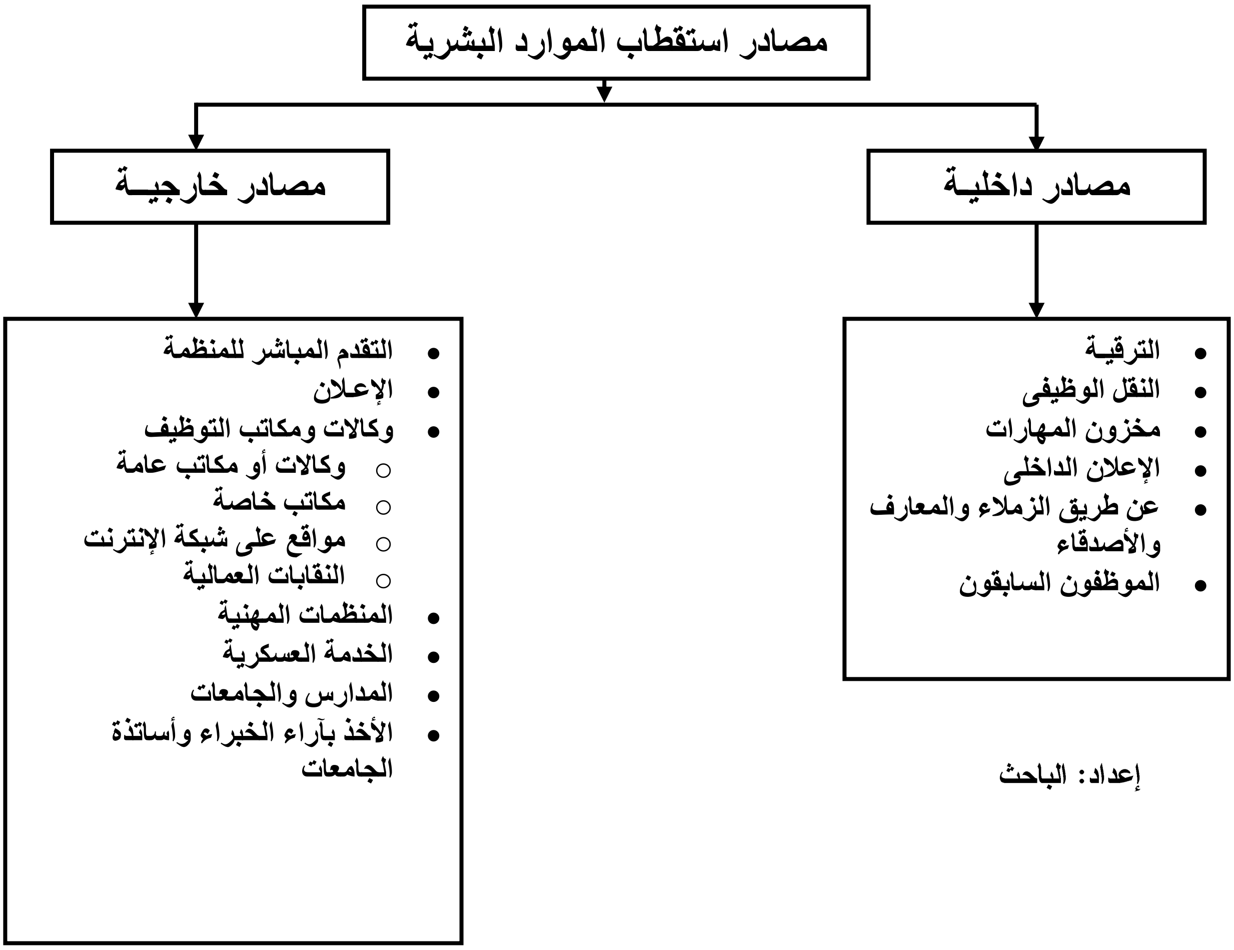
3) وكالات ومكاتب التوظيف: وتنقسم إلى ما يلي:

- ✓ **وكالات أو مكاتب عامة،** وهى مكاتب حكومية وهدفها إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، حيث تلعب دور الوسيط بين المؤسسات طالبة العمالة والأفراد عارضي العمل. وهذه المكاتب تقدم خدماتها مجاناً.
- ✓ **مكاتب خاصة،** وهى مكاتب يديرها متخصصون في مجال جذب واستقطاب العمالة واختيارها، وتستخدم هذه المكاتب عدة وسائل لاستقطاب العمالة؛ مثل الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة. وعادة ما تدفع رسوم لهذه المكاتب لقاء خدماتها.
- ✓ **مواقع على شبكة الإنترنت** (تخصص وكالات التوظيف)، وعادة تشترك في هذه المواقع المنظمات من خلال دفع رسوم سنوية أو حسب نوع الخدمة.
- ✓ **النقابات العمالية:** حيث تتحكم هذه النقابات في المعروض من العمالة لمهن معينة، كما تلتزم النقابة بصلاحية العامل والتزامـــه.
- ✓ **المنظمات المهنية:** حيث تقوم هذه المنظمات بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معنية، إذ تتولى تدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد.
- ✓ **الخدمة العسكرية:** حيث تلجأ بعض المنظمات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية بعد تسريحهم من الخدمة.
- ✓ **المدارس والجامعات:** حيث قد تلجأ بعض المنظمات إلى إقامة علاقات وطيدة بهذه الجهات لجذب خريجيها للعمل بها.
- ✓ **الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعات:** حيث تميل بعض المنظمات إلى تعيين الأفراد الذين يوصى بهم ذوي الخبرة من المتخصصين وأساتذة الجامعات، باعتبارهم مصادر موثوق بهـــا.

---

[1] صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 160.

الشكل(26) يوضح مصادر الحصول على الموارد البشرية



إعداد: الباحث

4.3.1. أساليب الاستقطاب: وتشمل ما يلي:

1) **الإعــلان**، وقد يستخدم كوسيلة لجذب العمالة في أشكال ثلاثة هـــــي:

1.1. الإعلانات الداخلية وتشير إلى الملصقات أو لوحات الإعلانات بالمؤسسة.

2.1. الإعلانات بالصحف اليومية والدوريات لسعة انتشارها.

3.1. الإعلانات من خلال الراديو والتليفزيون وذلك لانتشارهما بين معظم أفراد المجتمع.

2) استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض، وهم عبارة عن فئة متخصصة في جذب الموارد البشرية، وتتوافر لديهم كافة المعلومات الكاملة عن أهم الأفراد في كل مهنة من المهن.

3) دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة من خلال إقامة المعارض والحفلات والمؤتمرات العلمية أو دعوة بعض الفئات لزيارتهـــا.

4) التدريب الصيفي، حيث تلجأ بعض المنظمات إلى استضافة طلبة الجامعات للتدريب بها خلال الأجازة الصيفية، وإقامة روابط عملية معهم تخلق الرغبة في الالتحاق بالعمل بها خلال الإجازة الصيفية، وإقامة روابط عملية معهم تخلق الرغبة في الالتحاق بالعمل بها بعد التخرج .

5) زيارة المدارس والجامعات، حيث ترسل بعض المنظمات مندوبين من طرفها إلى هذه الجهات للتعرف على طلبة المراحل النهائية للدراسة ومحاولة خلق الرغبة لديهم للالتحاق بها بعد التخرج.[1]

4.1. الاختيـــار والتعيين:

تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة، وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وهي تهدف إلى وضع الفحص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات خصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة، ونشاط الاختيار والتعيين ضروري وحتمي، لأن هناك فروقا بين الأفراد من حيث الاستعداد والقدرات والميول، وأيضا اختلاف بين الوظائف من حيث المستلزمات والخصائص العقلية والجسمية التي تتطلبها.[2]

وتتم عملية الاختيار من خلال ممارسة مجموعة من الأنشطة تهدف في مجملها إلى تحقيق غرض واحد هو زيادة فعالية قرارات الاختيار، فكل نشاط يمثل حلقة أو خطوة في العملية يوفر قدرة تنبؤيـــة لمتخذ القرار للتعرف عن إمكانية نجاح المرشح للوظيفة في أداء مهامه إذا ما تم اختيار لها أو لا.

1.4.1. خطوات عملية الاختيار:

إن وظيفة الاختيار، أو عملية المفاضلة بين الأشخاص المستقطبين أو المرشحين، سلسلة من المراحـــل قد تختلف من مؤسسة لأخرى، وفقا للاحتياجات المطلوبة ووفقا لحجم المؤسسة ونشـــاطها وطبيعـــة الوظيفة ومستواها في الهيكل التنظيمي، فقد تختصر إلى مراحل أقل أو قد تتسع في بعض الأحيان إلى أنشطة أخرى .

و يحصر المختصون خطوات أساسية لعملية اختيار الموظفين نورها في الآتي:

1) المقابلـــة المبدئية:

وتعتبر المرحلة الأولى من مراحل عملية الاختيار، والتي من خلالهـــا يـــتم الحصـــول (أوتبادل) معلومات أولية تفيد في الحكم المبدئي على مدى صلاحية الفـــرد المتقـــدم للوظيفـــة وتتضمن هذه المرحلة على إجرائين متتابعين هما:

- مراجعة البيانات.
- إجراء مقابلـــة شخصية أوليـــة.

---

(1) موقع جامعة الملك سعود http://www.ksu.edu.sa 21/02/2008 11:12

(2) صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 169

في هذه المرحلة يتم تصفية عدد كبير من طالبي العمل الذين قد لا يميلون لهذا النوع من العمل أو لا تتوفر لديهم المواصفات العامة المطلوبة. وتستغرق المقابلة المبدئية فترة قصيرة عادة، حيث يتم فرز مبدئي للمتقدمين واستبعاد هؤلاء الذين لا تتوفر فيهم الشروط اللازمة للتعين، فمثلا لو كان مستوى الخبرة المطلوب لوظيفة معينة هو 5 سنوات، فمن خلال المقابلة المبدئية يمكن استبعاد كل من لا يتوفر فيهم هذا الشرط بدون الاستمرار في خطوات الاختيار التالية. أما إذا اتضح توفر المتطلبات الأساسية للوظيفة عند المتقدم لشغلها، وبالتالي احتمال توافق الفرد مع العمل، يطلب منه استيفاء طلب الاستخدام أو التوظف وننتقل بالتالي إلى الخطوة الثانية في عملية الاختيار.

2) استيفاء طلب الاستخدام:

بعد عملية الفرز الأولية في المقابلة المبدئية للمترشحين، يطلب من المرشحين الباقين في خطوة ثانية استيفاء طلب استخدام (أو طلب التوظيف كما يطلق عليه)، هذا الطلب الذي يصمم من طرف المؤسسة بطريقة علمية منظمة بغية الحصول على معلومات دقيقة عن المتقدم؛ تبين بعد دراستها مقدرة المرشح ودرجة صلاحيته للوظيفة المتقدم لها.

وطلب الاستخدام لا يكون موحد عادة؛ وإنما تختلف أسئلته ومكوناتها باختلاف الوظائف واختلاف المهارات والمعلومات المطلوبة بالطبع، وكذا مستوى الوظيفة. لكن "و بالرغم من ذلك هناك بيانات أساسية ومشتركة لابد من توافرها في كافة نماذج الاستخدام، ويعرض محمد سعيد سلطان مجموعة من هذه البيانات كالآتي:[1]

- بيانات شخصية، تتعلق بشخصية المتقدم كالاسم والسن والجنس ومكان الميلاد، والحالة الاجتماعية (متزوج أو غير متزوج وعدد الأولاد...)
- بيانات تتعلق بالنواحي الصحية والجسمية، مثال ذلك مدى تناسب صحته العامة مع ظروف أداء الوظيفة، وكذلك عدم خلو المتقدم من أمراض معينة.
- بيانات تتعلق بالتأهيل العلمي، كنوع التعليم الذي حصل عليه، والمؤهلات الدراسية التي يحملها والمدارس أو الجامعات التي درس بها، وتاريخ الحصول على هذه المؤهلات الدراسية ودرجات النجاح أو التقدير.
- بيانات تعلق بالخبرة السابقة والأعمال التي مارسها المتقدم لشغل الوظيفة، والجهات التي عمل بها والمدة التي قضاها بكل جهة، وأسباب تركه العمل بهذه الجهات.
- بيانات تتعلق بالأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها للتحري أو الاستفسار عنه، وللتأكد من دقة البيانات الواردة في طلب الاستخدام.

[1] محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 136

و يمكن أن نورد في الشكل الموالي أحد نماذج طلب الاستخدام من كتـــاب: إدارة المـــوارد البشـــرية لخضير كاظم حمود:

الشكل (27): نموذج طلب استخدام (طلب توظيف)

استمارة طلب تعيين

التاريخ: .... اسم الوظيفـة: ....
الإسم: .... تاريخ ومكان الإزدياد:...............................
الديانـة: .... الرقم الوطنـي: ....
العنوان: .... رقم الهاتف: ....

أولا: المؤهـــلات العلمية لآخر مؤهل

الدرجة العلمية	جامعة/مدرسة	الشهادة و	السنة

ثانيا: اللغــات والحاسب الآلــي:

....

ثالثا: التدرج الوظيفي بدء من الوظيفة الأحدث "

....

رابعا: الخبـرات المتراكمــة والتدريب:

....

خامسا: المرجعيات (الأشخاص الذين تم الرجوع إليهم بخصوصك)

....

سادسا: بيانات أخرى تود إضافتها:

....

إقرار:
أقر أنا الموقع أدناه بأن البيانات التي ذكرتها في هذا الطلب صحيحة وأتحمل كامل المسؤولية بشأنها.

التوقيــع

المصدر: خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والطباعة والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007،ص 111

وتجدر الإشارة هنا أن أهمية طلب الاستخدام في وقتنا الحاضر تعاظمت أكثر فأكثر، تهتم به المؤسسات في تعاملها مع الأفراد لتحمي نفسها من كل مسؤوليات قانونية اتجاه الأفراد أو المرشحين الذي يمكن أن يتابعوها قضائيا في بعض المواقف التي يقدرونها تحيزا أو غبنا لهم. " ويحقق طلب الاستخدام عدة أغراض، فهو أولا أداة سريعة وتوفر للقائم بإجراء الاختبارات الشخصية الحصول على المعلومات الأساسية عن المتقدم، كما أنه وسيلة تسهل عقد المقارنات بين المتقدمين، إضافة إلى أنه يوفر الوقت للقائم بإجراء الاختبارات الشخصية عند طرح الأسئلة على المتقدم للحصول على المعلومات الروتينية عنه"(1)

3) اختبارات العمل:

بعد أن تتأكد إدارة الموارد البشرية من توفر الشروط العامة الواجب توفرها في الأشخاص المتقدمين لشغل الوظائف الحالية، تبدأ خطوة أخرى تالية؛ هي إجراء مجموعة من الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين، وللتأكد من إمكانية نجاح الشخص في أداء العمل أو الوظيفة. وينظر البعض إلى الاختبارات باعتبارها الوسيلة الموضوعية للاختيار على أساس الجدارة والصلاحية دون التأثر بالنواحي الشخصية والاجتماعية، والبعد عن التحيز والمحاباة الشخصية، كما أنها تفتح باب المنافسة الحرة أمام المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، بذلك تحقق عمليات الاختيار أهدافها في تحديد أفضل المتقدمين في ضوء متطلبات واحتياجات الوظيفة.(2)

و قبل القيام بإجراء اختبارات للمفاضلة بين المرشحين، تأخذ إدارة الموارد البشرية في الحسبان مجموعة من الفروض بالنسبة لهذه الاختبارات يحددها محمد سعيد سلطان كالآتي:

1. أنه بالرغم من أن الاختبارات تعتبر إحدى الأدوات التي يمكن أن تستخدم في المفاضلة بين المتقدمين إلا أنها تمثل جزء من عملية المفاضلة، ولا يمكن أن يعتمد عليها وحدها في اتخاذ القرار النهائي بصلاحية المتقدم أو عدم صلاحيته..
2. تتوقف نتائج الاختبار على الطريقة التي يعد بها وعلى أمانة المشرفين عليه، وعلى ذلك يجب أن لا يستخدم إلا إذا ثبت صلاحيته للتفضيل بين مجموعة من الأشخاص الذين يتقدمون لشغل وظائف معينة في المؤسسة.
3. تحدد الاختبارات مقدرة الشخص على أداء أعمال معينة، إلا أنها لا تقطع بما إذا كان سيؤدي هذه الأعمال بالوجه المطلوب.

(1) سلسلة المميزون في الإدارة: إدارة الموارد البشرية، مكتبة لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر لونجمان، مصر، 2005،ص98
(2) صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص169

4. تفترض هذه الاختبارات أن هناك اختلافات بين المتقدمين في ذكــائهم، اســتعداداتهم لأداء أنــواع معينة من الأعمال، والحوافز التي يمكن أن تدفعهم إلى العمل.

5. كذلك تفترض الاختبارات أن هناك علاقة وثيقة بين هذه الصفات ومقدرة الفرد على شغل وظائف معينة.

6. أخيرا تفترض هذه الاختبارات؛ أنه من الممكن قياس درجة توافر صفات معينــة فــي كــل مــن المتقدمين، وأيضا قياس العلاقة بين هذه الصفات وأداء العامل بعد شغله الوظيفة.[1]

3).1. أنواع الاختبــارات: تتصنف اختبارات العمل(اختبارات التوظف) طبقا لنوع السلوك الإنســاني المراد قياسه وحسب طبيعة المهارات أو المعلومات المراد استيفاؤها، وعموما هنــاك مجموعــة مــن الاختبارات يتفق مجموعة كثيرة من المختصين في ذكرها، نذكر أهمها كالآتي:

أ. اختبارات الأداء أو الإنجاز: هذا النوع من الاختبارات يقيس معلومات الشخص ومهارتــه فــي أداء عمل معين، هذه المعلومات والمهارات عادة يكون الشخص قد حصل عليها نتيجــة برنــامج تدريبي حضره أو من خلال الخبرة العملية السابقة له. وهناك نوعان رئيســيان فــي اختبــارات الأداء:

- **الأول:** يقيس المعلومات اللازمة لأداء الوظيفة ويمكن أن يكون كتابيا أو شفويا.
- **الثاني:** يقيس مهارات الشخص الوظيفية عن طريق وضعه في موقف وظيفي فعلي وملاحظة طريقة تصرفه.[2]

ب. اختبار القدرات والاستعداد: ويهدف إلى قياس قدرة الشخص على التعلــيم والاســتفادة مــن المواقف التي يتعرض لها، وهو في ضوء ذلك من الممكن أن ستخدم في قياس القدرات الخاصــة التي اكتسبها الشخص كالقدرات اللغوية مثلا.

ج. اختبارات الذكــاء: ويعتبر هذا النوع من أكثر أنواع الاختبارات استخداما، ويختلف البــاحثون حول مفهوم الذكاء وبالتالي حول العناصر الواجب قياسها واتخاذها كمؤشرات على توافر أو عدم توافر درجة عالية من الذكاء، فالبعض يركز على قدرة الشخص على التعبير عن أفكاره وتفسير الأسباب الكامنة وراء الظواهر العامة، والبعض الآخر أضاف قوة الذاكرة وسرعة البديهة وغيرها من العناصر... ولاشك أن هناك اختلافا كبيرا في درجة الذكاء من فرد لآخر ولاشك أيضــا أن لكل عمل أو وظيفة درجة معينة من الذكاء، حيث كلما ارتفع مســتوى الوظيفــة فــي الهياكــل التنظيمية كلما كبرت درجة الذكاء المطلوبة.

---
[1] محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 178.
[2] مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص130

و يمكن أن يطال هذا النوع من الاختبارات عيب شائع بحيث يمكن لشخصين مختلفين أن يحصلا على نفس الدرجة في الاختبار ولكن بطريقتين مختلفتين تماما، فقد يكون أحدهما متفوقا في مجال الفهم والإدراك ويكون ضعيفا في المهارات الحسابية ومتوسطا في المهارات اللغوية بينما يكون الشخص الآخر متفوقا في المهارات الحسابية ولكنه ضعيفاً في الفهم والإدراك ومتوسطا في المهارات اللغوية، وهكذا .. على الرغم من أن الدرجة التي يحصل عليها كل منهما هي تقريبا نفس الدرجة، فإن كل واحد منهما يعكس ويوضح صورة مختلفة من الذكاء؛ ومن ثم فإن الحكم عليهما بناءً على الدرجة الكلية التي أحرزاها سيكون حكما غير صائب، وللحصول على الصورة الحقيقية فإنه يجب الحكم على كل واحد منهما بناء على الدرجات الجزئية لكل مكوّن من مكونات الاختبار.[1]

د. **اختبارات الشخصية:** وهذا النوع من الاختبارات يحاول قياس وتقييم بعض الخصائص الشخصية التي يعتقد بأهميتها للنجاح في العمل، وذلك يمثل النضج العاطفي، الحالة الاجتماعية تحمل المسؤولية، الانسجام، الموضوعية، القيادية أو الهيمنة، والأعْراض العصبية.[2]

هـ. **اختبارات الميول للعمل:** الغرض منها هو قياس مدى رغبة المتقدم للوظيفة للعمل الذي سيسند إليه وزميله وحبه وولائه لأدائه، ويعتقد مؤيدو هذا النوع من الاختبارات أن الفرد الذي يميل إلى علم معين يستطيع أن يحصل على المعلومات الخاصة به بسرعة، كما أنه يفضل على غيره، ويؤدي التحاقه به إلى ارتياحه نفسيا وتخصيص معظم وقته للتقدم فيه.

و. **اختبارات الاتجاهات:** تهدف هذه الاختبارات إلى قياس الاتجاه الفعلي لدى الشخص وموقفه من بعض القضايا العامة والأشخاص المحيطين به ونظم العمل وغيرها، حيث يساعد على معرفة الدرجة التي يمكن بها أن يتكيف الشخص نحو ظروف العمل المحيطة به في المستقبل.[3]

وفي الأخير نقول أن اختيار الاختبار الأنسب في حقيقة الأمر، إنما يتوقف على طبيعة الوظيفة نفسها وما تحتاج إليه من قدرات واستعدادات خاصة يجب أن تتوفر فيمن سيشغلها، والتي توضح ــ كما مر معنا ــ في عملية تحليل الوظائف.

4) المقابلة الشخصية الشاملة:

و فيها يتم تمحيص الحقائق اللازمة عن خبرة المتقدم العملية وخصائصه وصفاته الشخصية وذلك للحكم على صلاحيته للنهوض بأعباء العمل المرشح لمزاولته، هذا إلى جانب إعطاء المتقدم كافة المعلومات اللازمة عن العمل، وعن المشروع بصفة عامة، وتزويده بالمعلومات عن ظروف العمل

[1] سلسلة المميزون في الإدارة: مرجع سابق، ص130
[2] مصطفى نجيب شاويش: مرجع سابق، ص170
[3] صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص،ص 178،179

وفرص التقدم، وغيرها من المعلومات التي يهم الشخص معرفتها قبل التحاقه بالعمل. وهذه الحقائق يصعب في الواقع الوقوف عليها بأنواع الاختبارات الأخرى، ففي أثناء المقابلة تكون الفرصة لملاقاة المتقدم وجها إلى وجه، وتحليل شخصيته من واقع تصرفاته وسلوكه وميوله واتجاهاته وانفعالاته وآرائه. كذلك الوقوف مباشرة على ما يتمتع به الشخص من ذكاء ولباقة وقدرة على التسبيب والحكم على الأمور وغيرها من الصفات والخصائص.[1]

و تعتبر مقابلة الاختيار (المقابلة الشاملة) أكثر طرق الاختيار انتشارا في الوقت الحاضر، إذ أن الكثير من المؤسسات لا تستخدم الاختبارات النفسية نظرا لعدم توفر أخصائيين لديها ذوي قدرة وخبرة لتصميمها، وبالتالي تكتفي بإجراء المقابلة الشخصية الشاملة للحكم على شخصية المتقدم وميوله وسماته وتوافقه الاجتماعي و... .

و يعتمد نجاح المقابلة على خبرة المقابل ومهارته في إجراء المقابلة وأمانته في تأدية عمله. وقد يتأثر بمظهر الفرد الخارجي، فيعتقد بعض المقابلين أن نظافة ملابس طالب العمل دليل على أنه شخص مرتب ومنسق في عمله، أو أن بطئه في الكلام دليل على أنه شخص بطيء في عمله وتفكيره والواقع أن هذه الاعتقادات لا تستند إلى أساس سليم، قد لا يعنى المقابل باختيار الكلمات التي يستخدمها مما قد يؤدي إلى لبس أو عدم فهم طالب العمل لها أو تفسيرها بمعنى آخر مغاير غير المعنى المقصود مما قد يؤدي إلى عدم دقة نتيجة المقابلة. وأخيرا فإن اضطراب طالب العمل وخوفه من الفشل قد يكون له تأثير واضحا على نتيجة المقابلة.[2]

و يتولى إجراء المقابلة عادة مع المتقدمين للاختبار لجنة خاصة يرأسها مدير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ويمثل فيها رئيس القسم أو الإدارة المختصة الذي تتواجد بها الوظيفة الحالية.

[1] محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 154
[2] صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 185

الشكل (28): نموذج تقييم المقابل للمتقدم لوظيفة

اسم المقابل للوظيفة:	**اسم الوظيفة المتقدم لها:**
اسم المقابل:	**تاريخ المقابلـة:**
1. القدرة على التعبير عن أفكاره وآرائه: ( ) لا يستطيع التعبير عن آرائه ( ) يعبر عن آرائه بصعوبة ( ) تفكيره مرتب	
2. الاتزان في الشخصيــة: ( ) غير متزن ( ) يتردد أحيانا ويتسرع في بعض الأحيان ( ) واثق من نفسه	
3. المظهر العام: ( ) غير مناسب ( )مقبـول ( ) مظهر يوحي بالثقة	
4. هل يبدو الشخص اجتماعيا أو منطويا على نفسه: ( ) طريقته تنفر الناس منه. ( ) يصعب عليه تكوين صداقات. ( ) لديه القدرة على تكوين صداقات بسرعة	
5. المعلومات العامة: ( ) يجهل أبسط المعلومات العامة. ( ) معلومات محدودة ( ) ملم بمعظم البيانات.	
6.الأمـانة ( ) يكذب في إجابته ( ) ليس أمين في بعض المعلومات ( ) صادق في جميع المعلومات التي أعطاها.	
7.القدرة على التصرف: ( ) يحتاج إلى توجيه حتى في شؤونه الخاصة ( ) يعتمد على نفسه في بعض الأحيان ( ) يصرف أموره كلها بنفسه.	
النتيجة النهائيـة: صالح تماما ( ) غير صالح ( )	

المصدر: صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 189

5) **التحـــري عن طالب العمل:** (التأكد من صحة البيانات المدلى بهـــا والاســـتعلام عـــن طـــاب التوظيف) : وفحواها التحقق من صدق المعلومات التي أدلى بها المرشـــح فـــي خطـــوات الاختيار السابقة، أي في المقابلة الشخصية وقبلها في طلب الاستخدام، هذا الأخير الذي يكـــون المرشح قد وضح فيه ــ كما مر ــ الأطر المرجعية ــ إن صح القول ــ التي يمكن الرجـــوع إليها في حالة إرادة التحري عنه، وهي عادة ما تكون أسماء الأشخاص الذين كانوا يشـــرفون عليه في أماكن عمله السابقة، أو حتى في أماكن دراسته بالجامعات أو المعاهد السالفة، لأنهـــم بحكم الاتصال المباشر معه، يعتبرون أقدر وأصلح الناس المـــؤهلين للحكـــم عليـــه وعلـــى تصرفاته وإمكانية، وحكمهم في هذا الموقف يكون ذو قيمة كبيرة إذا كان بعيدا عـــن التحيـــز بالطبع. وتفضل إدارة المؤسسات، عادة، الاتصال المباشر بالمؤسسات التي كان يعمـــل فيهـــا المرشح مستخدمة الطريقة التالية:

إرسال خطاب من إدارة الموارد البشرية إلى مسؤولي المؤسسة التي كان المرشح يعمل بها، يحدد فيه نوع الوظيفة التي تقدم الشخص لشغلها، وطلب منهم الإفادة بمدى صلاحية الشـــخص وملاءمتـــه لشغلها من واقع خبرته وتاريخه الوظيفي السابق.
كما يطلب منهم ملء نموذج استعلام يحتوي عادة على عديد من الأسئلة يطلب الإجابة عليهـــا، مثـــال ذلك:

- تاريخ بدء الشخص العمل بخدمة المؤسسة وتاريخ ترك الخدمة.
- سبب تركه للخدمة أو العمل بالمؤسسة.
- الواجبات والمسؤوليات التي كان يمارسها.
- سلوكه الوظيفي خلال فترة عمله، وبصفة خاصة استعداده للتعاون مع زملائه ورؤسائه.
- صفاته الشخصية.
- ما إذا كانت البيانات التي أوضحها في طلب التوظيف صحيحة من عدمه.
- الرأي في توظيفه مرة أخرى.

و قد تنجز هذه العملية عبر مكالمة هاتفية.

الشكل (29):نموذج خطاب استعلام عن طالب وظيفة

سعادة مدير عام شركة ....

تحية طيبة، وبعد:

لقد تقدم السيد........................رقم هويته .... صادرة من .... إلى الشركة للتعيين في وظيفة ....و قد ذكر أنها كان بعمل لديكم في الفترة من..........إلى ....

و نظرا للفرصة التي أتيحت لكم لدراسة هذا الشخص، رجاء التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية لما لها من قيمة كبيرة لنا.

و إننا نؤكد أن جميع المعلومات التي تعطوها في هذا الشأن ستبقى سرا لا يذاع مهما كانت الأسباب، كما نشكرك لك تعاونكم وتقبلوا تحياتي.

مدير عام الشركة..................

1. متى عمل الشخص المذكور لديكم ؟ من .... إلى ....
2. ماهو المركز الذي يشغله؟
3. هل كان يحضر بانتظام؟ نعم لا
4. هل هو حسن المعشر ومحبوب من زملائه؟

( ) محبوب جدا ( ) مقبول ( ) بطئ

5.هل كان يتقدم في عمله تقدما ملموسا؟

( ) أعلى من المتوسط ( ) بطيء

5. هل طلب منه الاستقالة أو أنه استقال بناء على رغبته الشخصية؟
6. هل توافق على تعيينه مرة أخرى في شركتكم إذا طلب منك لك؟

( ) نعم ( ) لا وإذا كان الجواب بالنفي لماذا؟

7. ما هو رأيك في أخلاقه وشخصيته.

( ) أعلى من المتوسط ( ) متوسط ( ) بطئ

المصدر: صلاح عبد الباقي: مرجع سابق،ص. ص195.194

6) الترشيـــح للتعيـــن:

في ضوء نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية للمتقدمين للوظائف، وبعد التشاور مع المدير المختص (مدير مشتريات، في حالة التعيين في وظائف إدارة المشتريات والمخازن...) تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد كشوف بأسماء المرشحين الصالحين للتعيين تمهيدا لعرضها على الإدارة العليا أو الهيئة المختصة لاستصدار قرار التعيين بعد اجتياز الفحص الطبي بنجاح. وقد يوضع بعض الأشخاص في هذه المرحلة في قائمة الانتظار، انتظارا لمزيد من المعلومات والبيانات حولهم قد تساعد في استبقائهم أو استبعادهم.

7) الفحص الطبـــي:

تعد خطوة الكشف الطبي والتعيين الخطوة الأخيرة التي تهدف الإدارة من خلالها إلى التأكد من صلاحية المتقدم لطلب الوظيفة من الناحية الصحية، وإمكانية قيامه بأداء العمل من خلال قابليته الصحية والبدنية على انجاز المهام الوظيفية المطلوبة، وفي الغالب أن هناك العديد من الوظائف تتطلب أن يتمتع شاغلها بحدود دنيا من اللياقة البدنية والصحية والنفسية، ووفقا لتلك المتطلبات يتم استبعاد الأفراد الذين لا يتمتعون باللياقة المطلوبة.[1]

و يهدف الكشف الطبي إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية هي:

- ✓ حماية الموظــف: إذ يضمن وضعه في الوظيفة التي تتفق مع حالته وظروفه الصحية فمن الجائر أن يُكلَف بواجبات ومسؤوليات قد لا تتحملها ظروفه الصحية.
- ✓ حماية باقي الموظفين: وذلك باستبعاد المصابين بالأمراض المعدية حتى لا ينقلون المرض لزملائهم ممن يضطرهم العمل مخالطتهم.
- ✓ ضمان الاستفادة من الموظف على الوجه الأكمل وحمايته من حوادث العمل.[2]

ويستفيد الطبيب الفاحص من المعلومات الواردة في بطاقة وصـــف الوظيفـــة ليحـــدد صـــلاحية المرشح وأهليته صحيا للمنصب من عدمه. وقد اختلف المختصون والممارسون حول مرتبة الفحـــص الطبي، فمنهم من يرى بأهميته في مراتب متقدمة من عملية الاختيار، ومنهم من يرى بوضـــعه فـــي الأخير باعتبار تناقص عدد المرشحين في هذه الفترة. وفي الحقيقة أن مرتبة الفحص الطبي في عملية الاختيار تختلف من وظيفة لأخرى، فمنها من تكون ضرورية منذ البداية كالوظائف التي تعتمد علـــى القدرات الجسمانية (قيادة الطائرة، السيارة ...) ومنها؛ من لا حرج إذا كانت في مراتب متأخرة.

---

[1] خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 119

[2] صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 196

8) اتخاذ قرار التعييــن:

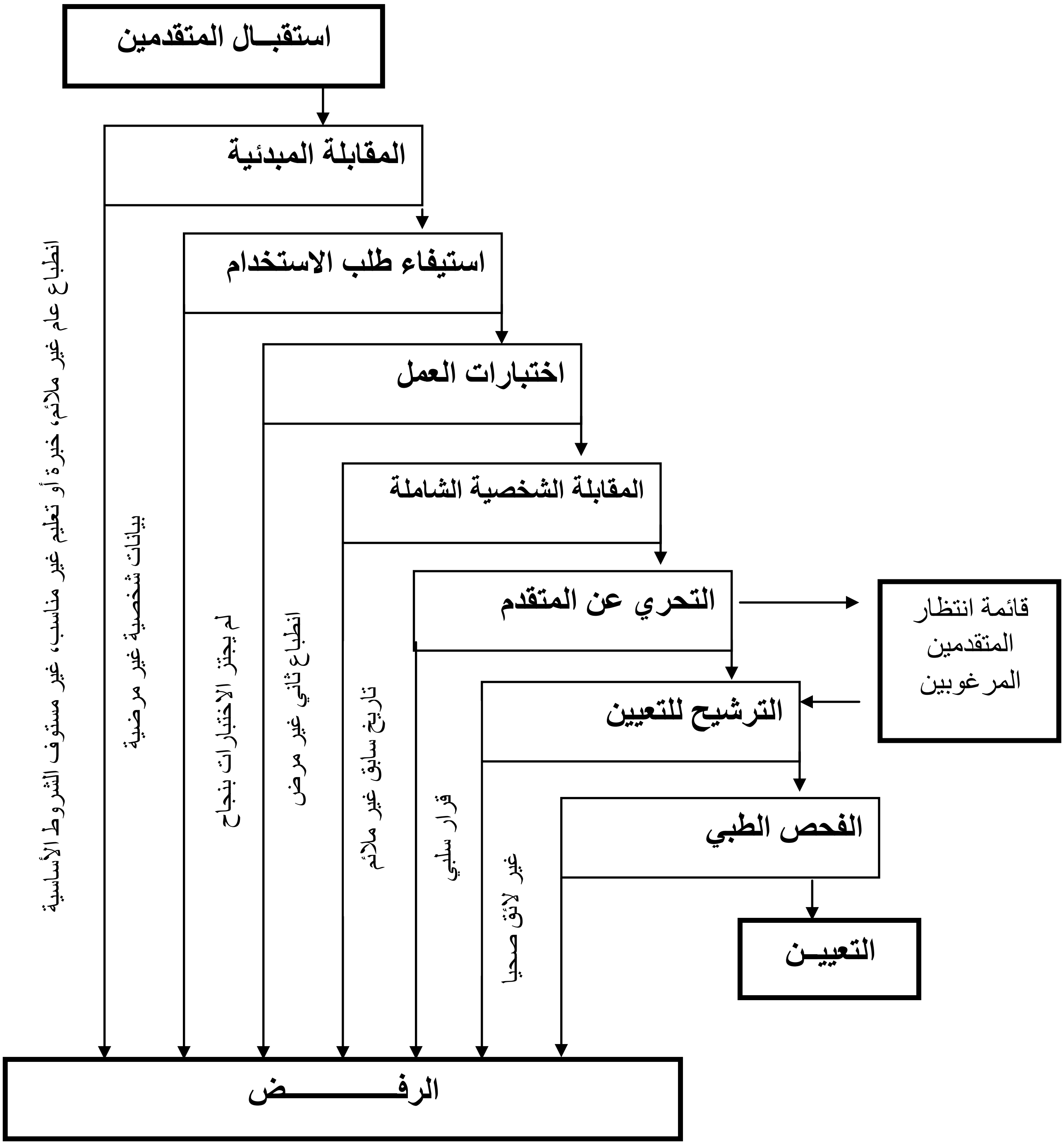
في آخر المطاف وبعد تصفية جميع المرشحين عبر المراحل السابقة، يصــبح قــرار التعيــين للمترشحين المقبولين أمرا واجبا، وهنا قد تواجه المؤسسة بعض المشــاكل، كزيــادة عــدد الأفــراد الصالحين للعمل عن عدد المناصب الموجودة، مما يضطر إلى إقامة مفاضلة بين أولئــك المرشــحين الباقين باختيار أساس معين، كعامل السن: باختيار الأصغر أو الأكبر، أو على أساس الجنس: بتشــغيل الذكر أو الأنثى. وهناك مشكلة أخرى تضاف للأولى وهي سلطة اتخاذ القرار النهائي في التعيين، هــل هو من اختصاص إدارة الموارد البشرية، أم الإدارة العليا؟ أم من بالضبط؟

تختلف الآراء في هذا الموقف، فمنهم من يرى أن الحق لإدارة الموارد البشرية لأنها التي أشرفت على العملية كلها منذ البداية، وبالتالي هي أدرى بالمرشحين وبخصائصهم وبالتالي أنسبهم. بينما يــرى البعض أن لرؤساء الأقسام والمدراء المعين لهم سلطة بدورهم في استبعاد أشــخاص وقبــول آخــرين ورأي آخر يقول بأن السلطة في اتخاذ قرار التعيين تكون للمدير العام، بشرط أن يأخذ باقتراحات إدارة الموارد البشرية. والرأي الشائع هو المشاركة من طرف جميع الأطــراف والخــروج بقــرار نهــائي يرضي الجميع.

هذا ونشير أن العملية لا تتوقف بمجرد اختيار الشخص المناسب والتحاقه بمنصب عمله، وإنما " تتضمن معظم لوائح العمل على أن يوضع الشخص المعين تحت الاختبار لمدة معينــة مــن تــاريخ تسلمه للعمل، وتقرر صلاحيته النهائية من خلال فترة الاختبار (التجريب) وفقاً للنظــام الــذي تقــرره المؤسسة، وتستثنى من ذلك وظائف الإدارة العليا. ومبدأ وضع الشخص المعيّن تحت الاختبــار لفتــرة بعد التعيين يعكس فكرة أساسية هي أن عملية الاختيار لا يمكن أن تحقق نتائج صحيحة تمامــا ن وأن هناك احتمالات كثيرة أن يتم تعيين بعض الأفراد الذي تفشل إجراءات الاختيار فــي اكتشــاف عــدم ملاءمتهم للعمل، وبالتالي فإن تجربة الأداء على العمل تعتبر في واقع الأمر؛ جــزء مكمــلا لعمليــة الاختيار، وتعتبر بذلك الاختبار النهائي لمدى توافق الشخص مع الوظيفة"[1]

[1] صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 198

الشكل (30):خطوات عملية الاختيـــــار



المصدر: محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 134

2. تنمية الموارد البشرية:

تعتبر تنمية الموارد البشرية ثاني أهم محور من وظائف إدارة الموارد البشرية، الذي يُعنى أساسا بطرق تطوير قدرات ومهارات الأفراد بما يحقق أداء أفضل في الحاضر والتحضير للمستقبل ويعتبر التكوين من أهم الأنشطة في عملية تنمية الموارد البشرية لأنه يعد " بمثابة الوظيفة المكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، حيث لا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، وإنما من الضروري أن يعقب هاته العمليات إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، لأن الإنسان شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقا لخطط وبرامج محددة. وتتمثل هذه الرعاية – بالنسبة للمورد البشري – في مساعدته على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال، وصقل مهاراته في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسؤوليات."[1]

و تتفرع عملية التكوين أو تنمية الموارد البشرية إلى فرعين أساسيين، وهما التدريب والتعليم(أو كما يطلق عليه التنمية الإدارية). وكلا هاتين العمليتين وإن تشابهتا في بعض جوانبهما تتميز إحداهما عن الأخرى، خاصة وأن التدريب عادة ما يقدم لفئات معينة من العمال التنفيذيين، أما التعليم المتخصص فيقدم لفئات المشرفين والإداريين في المستويات الأخرى من الإدارة ويطلق عليه عادة اصطلاح التنمية الإدارية، وعليه قد يختلفان في نوعية البرامج الموجهة لكل منها باعتبار اختلاف طبيعة نشاط كليهما.

1.2. مفهوم التدريب:

التدريب هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب[2]. كما عرف التدريب بأنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق.

أيضاً عرف بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء الأعمال بجعلهم يسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبله .

(1) صلاح عبد الباقي مرجع سابق، ص 211

(2) زكى محمود هاشم : إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر, الكويت،1996،ص403

وهناك تعريف آخر للتدريب بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.[1]

و يمكن القول عموما أن التدريب يعمل على تنمية النواحي التالية:

1) تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها:

- معرفة تنظيم المنشأة سياستها وأهدافها.
- معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها.
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمؤسسة.
- معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاج للعمل.

2) تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها:

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية.
- القدرة على تحليل المشاكل.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة.

3) مهارات الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:

- الاتجاه التفضيلي للعمل بالمؤسسة.
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المؤسسة.
- تنمية الرغبة في الدافع للعمل.
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- تنمية الروح الجماعية للعمل.
- تنمية روح الشعور بالمسؤولية.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.
- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المؤسسة والعاملين.[2]

---

(1) السيد عليوة: تحديد الاحتياجات التدريبية ،التوثيق العلمي، القاهرة،2001،ص ص 51-52
(2) صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص ص .212.213

1.1.2. أهمية التدريب:

انطلاقا من تلك المفاهيم الأساسية للتدريب تتجلى أهميته للموظف الجديد والموظف القديم على السواء. فالموظف الجديد الذي يلتحق حديثاً بالمؤسسة قد لا تتوافر لديه بعد المهارات والخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بالكفاءة المطلوبة ومن هنا تبدو أهمية التدريب في إكسابه المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة، وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثاً بالمنظمة لشغل وظيفة معينة قد لا تتوافر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد، وهنا يفيد التدريب في استكماله للقدرات المطلوبة، فضلاً عن توجيهه وتكييفه للظروف والأوضاع القائمة بالمنظمة، وبالتالي يكون التدريب مسانداً ومدعماً لقدرات الموظف الجديد بما يكفل له التوافق مع متطلبات العمل ومن ثم أداء العمل بطريقة جيدة. كما وأنه لا تقتصر أهمية التدريب وفوائده على العاملين الجدد الملتحقين حديثاً بالمنظمة، وإنما تشمل أهميته وفائدته أيضاً العاملين القدامى وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم باعتبار أن هناك تطوراً مستمراً في العلوم والمعارف، الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم وأساليب العمل، وهذا الأمر يقتضي تسليح العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمساعدة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

ومن جانب آخر فإن التدريب يكون مطلوباً بغرض إعداد العاملين لتولى تلك الوظائف ذات المستوى الأعلى من الصعوبة والمسئولية والتي تتطلب مستويات أعلى من المهارات والقدرات، وذلك من خلال المسار الوظيفي أو المهني ومن هنا تبدو أهمية التدريب في تنمية وتطوير قدرات العاملين لتولى الوظائف أو المناصب ذات المستويات الأعلى التي سيتم ترقيتهم إليها في القريب الآجل.

كما إن أهمية التدريب لا تقتصر على تطوير قدرات العاملين من خلال تلك المعلومات والفنون والمهارات المرتبطة بأداء العمل فقط وإنما تمتد تلك الأهمية لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وتعاملهم مع المؤسسة ومع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وجمهور المؤسسة، بمعنى أن التدريب هنا يفيد في ترشيد الأنماط والعادات السلوكية وتطوير القيم والاتجاهات النفسية للعاملين والتي تكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي. ومن هنا نلاحظ أن فوائد التدريب وأهميته تمتد لكي تشمل المؤسسة والموظف أو العامل المتدرب ومجموعة العمل، فالمؤسسة تستفيد من التدريب باعتبار يهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين وبالتالي تحسين أدائهم للعمل ومن ثم تحسين وتطوير وزيادة إنتاجية المؤسسة والموظف، والعامل المتدرب يستفيد من التدريب باكتسابه لمهارات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله الحالي وهو الأمر الذي يكسبه ميزات مادية ومعنوية فضلاً عن زيادة قدرته

على أداء أعمال مستقبلية وإتاحة الفرص أمامه للترقي لمناصب ووظائف أعلى في مستقبل حياته الوظيفية.[1]

2.1.2. الفرق بين الإعداد والتدريب والتطوير: وقبل أن نخـــوض في خطوات التدريب من المفيد أن نميز بين هذه المفاهيم الثلاثة (التدريب والإعداد والتطوير):

- **الإعــداد:** هو تزويد المتدرب بالمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة كحد أدنى لتمكينه من القيام بأعباء هذه الوظيفة.
- **التدريب:** يهدف إلى تحسين المعارف والمهارات والمواقف (أو الاتجاهات) لهذا الموظف كي يؤدي مهامه بشكل أفضل وبفعالية اكبر...
- **التطوير:** يشمل التدريب على الوظيفة الحالية إضافة إلى تأهيله أو إعداده للقيام بمهام اكبر وأوسع إذا كانت القدرات والاهتمامات التي تؤهله لذلك.

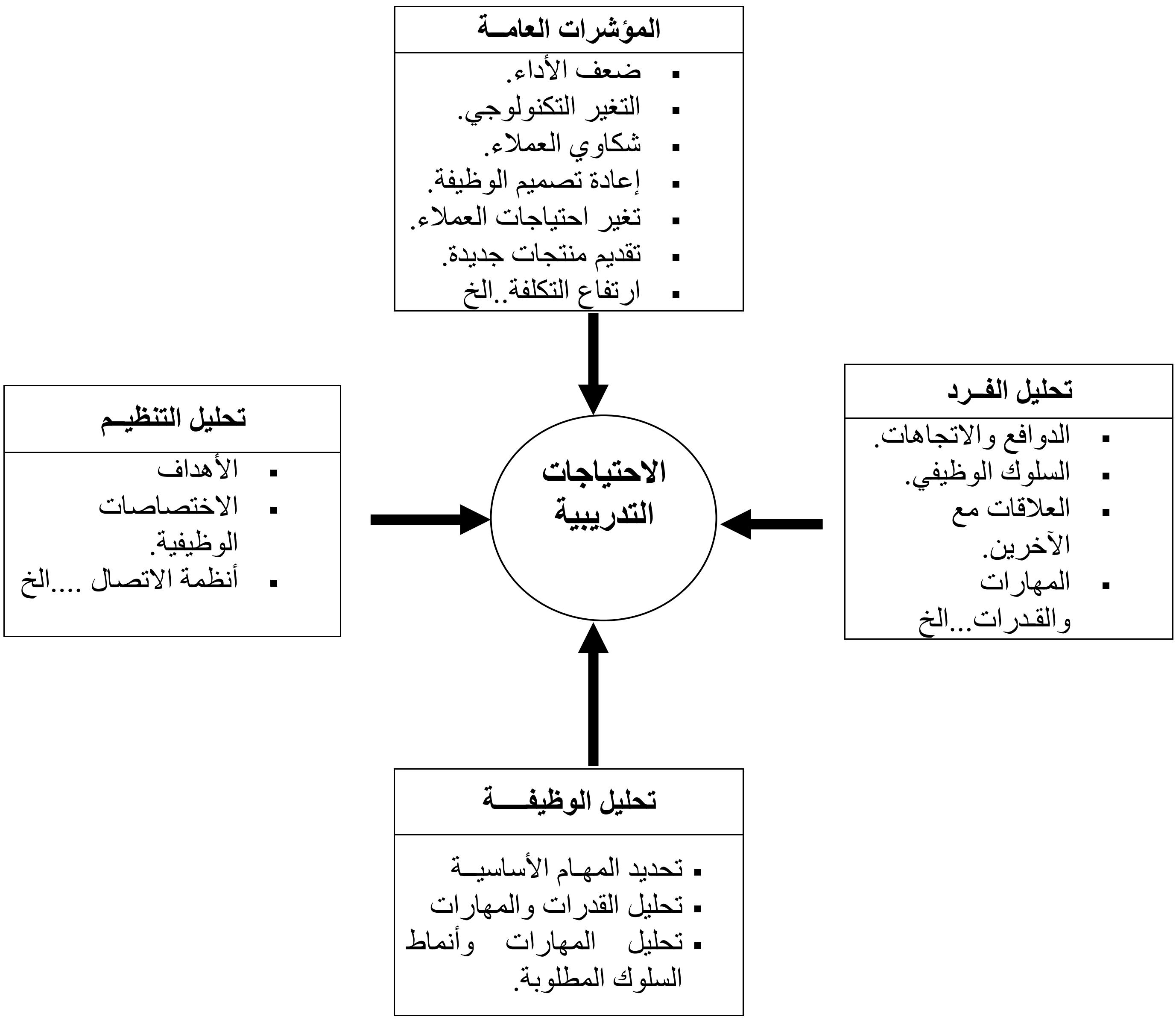
3.1.2. خطوات عملية التدريب:

تتكون البرامج التدريبية من خمسة خطوات أساسية هي كالآتي:

1) **تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية:** والتي تتم من خلالها تحديد مجموعة المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة من خلال تحليل التنظيم والفرد والوظيفة معا بعد دراسة مجموعة من المؤشرات العامة، كما يتضح في الشكل الموالي:

(1) زكي محمود هاشم : مرجع سابق, ص ص 403-404

الشكل (31): تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص

الاحتياجات التدريبية ما هي إلا تلك الفجوة بين متطلبات العمل من المهارات والمعارف والسلوك الوظيفي وبين تلك التي يمتلكها الموظف، وتترجم هذه الاحتياجات إلى خطة تدريبية، كما تصمم على أساسها البرامج.[1]

2) **صياغة أهداف التدريب:** وتشمل:

- تحديد المستوى الذي يجب أن يصل إليه المتدرب بعد انتهاء التدريب.

(1) Dr. Habeeb sahhaf.Op Cit, p 169

- المدى الزمني المطلوب للوصول إلى المستوى المحدد.

كما تمثل الأهداف المعيار الذي يستخدم للتأكد من الوصول إلى المستوى المطلوب.

3) تصميم وإعداد برنامج التدريب(المادة التدريبية): "البرنامج التدريبي هو عملية تنظيم نقل المهارات والخبرات والمعرفة بين الأفراد وذلك بجمع المتلقي (المُتدرب) والمعطي(المُدرِب) خلال فترة زمنية محددة واستخدام مادة تدريبية كوسيلة يتم على أساسها نقل المعرفة لتلبية حاجة تدريبية معينة عند المُتلقي"[1]

وتشمل عملية تصميم وإعداد البرنامج التدريبي ما يأتي:

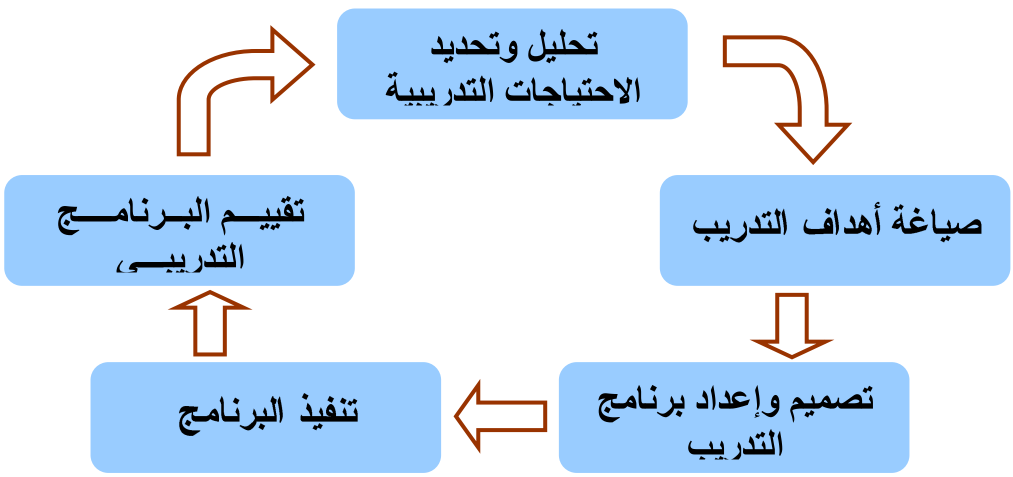
- تحديد الأشخاص المطلوب تدريبهم.
- اختيار نوع التدريب.
- تحديد مدة التدريب.
- اختيار الطرق والوسائل التي تستخدم في التدريب.
- تحديد مكان التدريب.
- تحديد تكلفة التدريب

4) **تنفيذ البرنامج:** ويشمل:

- اختيار المدربين.
- تحديد محتوى البرنامج التدريبي.
- وضع الجدول الزمني للبرنامج التدريبي

4) تقييم البرنامج التدريبي ويعني قياس العائد من التدريب وأثره على الاداء الوظيفي للمتدرب. كما يوفر التقييم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول مستقبل التدريب

لشكل (32): خطوات عملية التدريب



إعداد: الباحث

(1) Ibid, p169

2.2. التنمية الإدارية:

وهي الوجه الثاني ــ إن صح القول ــ لعملية التدريب، ففي حين يركز الأول على تنمية مهارات معينة لأصحاب الاختصاصات المهنية الفنية، تأخذ تنمية الإداريين شكلا تعليميا أكثر منه تدريبا متخصصا على مهارة معينة، نظرا لطبيعة العمل الإداري الذي لا نستطيع في كثير من الأحيان حصره ولا برمجته، فنحن لا نستطيع أن نقول أننا ندرب شخصا ليتعلم الإدارة، ليعلم عن الإدارة هو الأصح، أما أن يتدرب ويصبح بعد التدريب قادرا على الإدارة فلا، فمثلا يمكن تدريس ما يفعله المدير للناس، ولكن لا يمكن عن طريق هذا التدريس أن تجعلهم يقومون فعلا بما يفعله المدير، بمعنى آخر أنه لا يمكن تدريب الناس على الإدارة، وإنما يمكن فقط أن نعلمهم التفكير مثل المديرين...[1]

وعموما يقصد بالتنمية الإدارية أيه محاولة تستهدف تحسين مستوى الأداء الإداري من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين المستوى المهاري، ومن ثم فإن الهدف النهائي من هذه البرامج إنما يتمثل في دعم الأداء المتوقع للمنظمة ذاتها، ولهذا السبب فإن عملية التنمية الإدارية تتكون من:

1. تقويم حاجات المؤسسة مثلا(لشغل الوظائف الشاغرة، أو زيادة القدرات التنافسية)؛
2. تقييم مستوى أداء المديرين؛
3. تنمية وتطوير مهارات المديرين الحاليين ومديري المستقبل.

<u>1.2.2. أساليب تنمية وتدريب الموارد البشرية</u>: وتتعدد في تقسيمها وتصنيفاتها، لكن الشائع بين المختصين والعلماء هو التقسيم على أساس مكان التدريب، إما داخل مكان العمل(أثناء الخدمة) أو خارج مكان العمل، وكلاهما يحتوي على وسائل نذكر منها الأتي:

أ- التدريب أثناء الخدمة(مكان العمل):

يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة ــ فكرة التلمذة المهنية ــ التي تعني أساسًا أن تلقي الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى، فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي.

ولا يستطيع أحد أن ينكر أن أول واجبات الرئيس المباشر؛ ما زالت تكمن في توجيه من يعملون معه لأفضل الأساليب لأداء العمل، وللسلوك الوظيفي الإيجابي، بل ويستمر هذا الدور ليس فقط في فترة التوائم مع متطلبات الوظيفة، ولكن أيضًا خلال الحياة الوظيفية للموظف، فهو يحتاج باستمرار

[1] محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 153

للتنمية وتطوير قدراته ومهاراته واستعداداته، حتى يتقن ما يقوم به من عمل ويكون مستعدًا للترقية لأعمال ذات مسئولية أكبر وأخطر من مسؤولياته الحالية.

ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس مكان العمل منها:ـــ

1. قضاء فترة تسمى 'فترة التجربة' تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولاً تمامًا عن عمله.

2. الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات فيعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.

3. المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه، فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وقراراته، ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدريج فيقوم بها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال بإنجاز أعماله كاملة.

4. شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التدريب عمل طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم. مع الرجوع إلى المدير المسؤول في حالة مواجهة صعوبات.

5. توجيه الأسئلة، حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرب الموظف الجديد عن طريق سؤالين بين الحين والآخر عما يمكن فعله في بعض المواقف، ثم يبدأ يحيل إليه بعض الأمور ويراقبه فيها.

6. المشاركة في أعمال اللجان، وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وأراء أفراد آخرين ويحاول المتدرب المتمرس على عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع يعرض فيه لكل الجوانب وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية وإن كان يعاني من عيوب اللجان المعروفة.

7. الوثائق والنشرات، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسؤوليات والسلوكيات الوظيفية، ووظائف المنظمة وفرص الترقي، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة.

وبهذا يمكن أن تساهم إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية بالتعاون مع الرئيس المباشر لكل قسم في وضع أحسن الأساليب لتدريب الموظفين الجدد، أو القدامى المرشحين للترقية، أو الذين يعانون من ضعف الأداء بهدف زيادة كفاءتهم ورفع قدراتهم عن طريق التنمية والتدريب المستمرين.

ب ــ <u>التدريب الرسمي خارج العمل</u>:

ونقصد بالتدريب الرسمي أن يكون التدريب استعدادات وإجراءات وشهادات، حيث يدور في أماكن خارج العمل؛ إما في قسم مستقل تابع لمنشأة نفسها، أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب الجامعات، أو بعض الجهات والمكاتب المتخصصة.

وكسابقه، لهذا النوع من التدريب وسائل وأساليب متنوعة منها: المحاضرات، والحلقات الدراسية والمؤتمرات، والمناقشات الجامعية، والحوار المفتوح، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، وسلة القرارات والمباريات الإدارية، والزيارات الميدانية.

والمفاضلة بين أسلوب وآخر تركز على اعتبارات وعوامل عديدة يجب مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، ومن أهم هذه الاعتبارات:

1. مدى ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.
2. طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.
3. إمكانية توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.
4. نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب.
5. مدى ملائمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.
6. درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.
7. عدد المشتركين في البرنامج التدريبي، فكلما كان عدد المشركين قليلاً كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة.[1]

و يرتبط مستوى التدريب والاستيعاب للشخص عموما، بالعديد من العوامل في مقدمتها ما يُحَصِّلُهُ الشخص من الرضا المادي أو النفسي، وهي عناصر مرتبطة بقوة الحوافز التي تدفعه. وما دام العامل يتحرك في محيط وإطار اجتماعي، اقتصادي وثقافي محدد تتفاعل فيه العديد من الاتجاهات والعوامل المختلفة ويتفاعل معها بدوره، فإنه يتأثر بها بشكل أو بآخر، وقد تتوقف درجة أدائه بشكل كبير عليها، وهناك العديد من المزايا التي يحققها تكوين الأفراد وتدريبهم الذي يفضي إلى تنمية قدراتهم، بالإضافة إلى تحقيق متطلبات الخطة الإستراتيجية من هذه الموارد:

1. ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد، وبأكثر كفاءة لتحقيق الخطط والبرامج المسطرة.
2. زيادة الرغبة في العمل والقدرة على الأداء في نفس الوقت، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأفراد.
3. تكوين الشعور بالرضا النفسي، بزيادة إلمام الفرد بمعلومات أكبر عن عمله، وكذلك إحساسه بأهميته في المؤسسة وأمنه فيها، مما يؤثر في تناقص الغيابات وبالتالي تحسن أدائه.
4. فتح الباب أمام العامل الذي يكوّن أو يعاد تأهيله، من أجل الترقية مستقبلا، مما يقوي فيه الشعور بالانتمـــاء إلى المؤسسة والعمل على البقاء فيها.

---
[1] تنمية الموارد البشرية http://www.islammemo.cc/article1.aspx?id=4251 02.03.2008 10.20

5. خلق إحساس لدى العامل بتحقيق جزء من ذاته، بإتاحة الفرصة لتنمية قدراته وإطلاعه على التكنولوجيا الحديثة وما لهل من أثر على إنتاجيته في المؤسسة.

و مختلف هذه النتائج، ونتائج أخرى تجنيها المؤسسة من التكوين، تؤدي إلى العمل على استقرار الطاقات البشرية فيها، وضمان استمرار وجودها ومرونتها بإمكانيات هذه الطاقات التحكم في أكثر من عملية أو وظيفة، خاصة النقص في كمية العمال المتوفرة لديها.

3.التحفيز:

عملية التحفيز (أو الدافعية) هي أحدى العمليات التي يقوم بهـــا المدير "بغرض التأثير على الأفراد من خلال مجموعة الدوافع والرغبات، والحاجات، والتمنيات، والقوى المماثلة لدى المرؤوسين، لغرض إشباعها وبدرجات معينة، ودفع الأفراد من خلال ذلك الإشباع إلى المشاركة في أعمال المنظمة وتحقيق الانجاز بمستوى أعلى من الأداء"[1]

التحفيز كعملية يطلق على التحريك للأمام، وهو عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه. والحوافز تنمي الدافعية وتقود إليها، إلا أن التحفيز يأتي من الخارج، بينما الدافعية أو الدافع فيأتي من الداخل ويستمد (الدافع) قوته من قوة الحافز ذاته، الذي بدوره يستمد قوته من قوة الحاجة المفقودة أو المرغوب إشباعها أكثر من غيرها(مثلث الحاجات لماسلو) لدى الفرد.

في الواقع تتكون عملية التحفيز من ثلاثة عناصـــر أساسية تعتمد على بعضها اعتمادا كبيرا هي: الحافز والدافع والحاجة، ولفهم عملية التحفيز وطريقة توجيهها لسلوك الأفراد، انطلاقا من هذه المتغيرات الثلاثة وبناء على بعض أراء النظريات السلوكية التي مرت معنا في فصل سابق، نورد في هذا العنصر شرح مفصل للحوافز وعلاقتها بالدوافع والحاجات، وطريقة توجيهها للسلوك، مادام السلوك الإنساني بصفة عامة يمثل "محصلة استجابة الفرد لمثير أو أكثر في وقت معين وذلك في ضوء طبيعة وملامح شخصيته"[2]

و قبل ذلك، لابد من التعريج أولا على أحد أهم وأول الحوافز الأساسية التي يسعى العامل لتحقيقها ورفعها نسبتها في أول يوم يخطو فيه داخل المؤسسة وهو الأجر.

---

(1) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عَمان،الأردن،ص 274

(2) محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص123.

1.3. الأجـــــر:

تعتبر الأجور وسيلة الإشباع الأولى للفرد في المنظمة، ويلعب دورا هاما في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي للأفراد، وباعتبارها مقابل السلوك الأدائي للفرد، فهي تؤثر على رضاه، وعلى رغباته الأدائية، وعليه، آثارها على مجمل فعالية المنظمة.

الأجر في اللغة هو عوض العمل والانتفاع، وفي الاصطلاح؛ هو المقابل المادي لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد.

ويجدر التنويه في هذا المقام إلى التشابك الاصطلاحي، بين الأجر والمرتب، وذلك من الناحية التاريخية، كما أن هناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يحسن التفريق بينها كالآتي:

- **الأجر**: هو المقابل المادي الذي يتم حسابه وفقاً لساعات العمل التي يؤديها العامل، ويستحق كل يوم أو كل أسبوع، ويتباين بتباين عدد الساعات المؤداة، وهو لذوي الياقات الزرقاء، كناية عن العمل على خطوط الأداء.
- **المرتب**: في اللغة من ترتب أي يستقر، والراتب: رزق دائم. وفي الاصطلاح فهو المقابل المادي الذي يدفع عن فترات زمنية محددة، بغض النظر عن ساعات العمل المؤداة. وهو لذوي الياقات البيضاء، كناية عن الموظفين داخل المكاتب(الذين يرتدون القمصان البيضاء وربطات العنق). ولما سادت الأفكار الاشتراكية منذ خمسينات القرن المنصرم(العشرون) وتلاشت نسبيا التفرقة بين العمال والموظفين، اختزلت مفاهيم الأجر والمرتب في لفظ واحد بالاثنين، ألا وهو، الأجر.[1]
- **إجمالي الأجر**: هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة، قبل خصم أي اقتطاعات.
- **صافي الأجر**: هو عبارة عن أجر بعد الاقتطاعات كالضرائب والتأمينات المختلفة.
- **الأجر النقدي**: وهو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد.
- **الأجر العيني**: وهو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها المنظمة للفرد، من أمثلتها الرعاية الطبية، السكن...الخ.[2]

1.1.3. أهمية الأجور: للأجور أهمية بالغة سواء للفرد أو للمنظمة.

أ. **على مستوى الفرد:** هو وسيلة لإشباع احتياجاته المختلفة، سواء أكانت احتياجات أساسية للمعيشة أو لشعوره بالأمان، أو باعتباره الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل المنظمة التي يعمل بها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.

---

(1) محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص.ص، 171.170

(2) بن عنتر عبد الرحمان: إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان،2010،ص 55.

ب. **على مستوى المنظمة:** الأجر هو وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها، وهو وسيلة المنظمة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا بها، كما يعد وسلة لإشاعة العدالة بين العاملين.(1)

2.1.3. أنظمة دفع الأجور: في الغالب، يستخدم نظامان أساسيان للأجور هما:

أ. نظام الأجر الزمني: يتم بمقتضاه دفع الأجر من وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد العامل في عمله، وهذا النظام كثير الاستعدال لبساطته، ويستعمل في الحالات التي يصعب فيها ربط الإنتاج بالأداء كوحدات كمية مثل: الأعمال الإدارية وكذلك في الأعمال التي يكون الاهتمام فيها بالجودة أكثر من الكمية، غير أن ما يعاب في هذا النظام؛ هو عدم تشجيعه للإبداع والابتكار بتساوي أجر العامل المتميز مع غير المتميز.

ب. نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي: يتقاضى الفرد، هنا، أجره على أساس الوحدات التي بإنتاجها بمفرده. وهناك عدة أساليب تحدد مقدار الأجر وهي:(2)

أولا. أجر القطعة الموحد: يتم احتساب الأجر على مرحلتين:

- عدد الوحدات المنتجة x أجرة القطعة الواحدة.
- يحسب وقت معياري لكل وحدة ضرب x عدد الوحدات المنتجة، فيكون عدد الساعات أساسا في احتساب الأجور.

ثانيا. أجر القطعة المتغير: وفيه يحدد الأجر على أساس سعرين لكل مستوى إنتاج كأن يكون مثلا:

- أجر القطعة المنتجة من 1 إلى49 قطعة هو 100دينار.
- أجر القطعة المنتجة من 49 فما فوق هو 200 دينار.

3.1.3.هيكل الأجور الأساسية: يعرف هيكل الأجور بأنه إطار يشمل على القواعد التي بموجبها يتم دفع الأجور، وهناك عدة أنواع من الهياكل منها(3):

أ. هيكل الأجور على أساس المعرفة: أساس هذا الهيكل هو المعرفة، فإذا تعلم العامل معرفة جديدة يعني ذلك أن أداؤه قد تحسن وبالتالي يستلزم تعويض هذا الأداء ماليا مما يؤدي إلى زيادة الأجر؛ أي كلما تنوعت معارف الفرد كلما أدى ذلك إلى زيادة أجره مثل: وظيفة التدريب.

ب. هيكل الأجور على أساس المهارة: وهناك أسلوبين يتم على أساسهما تحديد هيكل الأجور وهما:

---

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص186

(2) خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن،2002،ص161.

(3) المرجع نفسه، ص-ص 162-164

أولا. أسلوب إشباع المهارات من خلال تنوعها: تقوم المنظمة بتصنيف الوظائف إلى مجموعات، يحدد كل منها مهارات خاصة بها، كما يحدد تعويض مالي لكل مهارة منها، حيث يوظف شخص في وظيفة ضمن إحدى المجموعات ويحدد أجره في ضوء التعويضات المخصصة لكل مهارة.

ثانيا: أسلوب عمق المهارة من خلال خصائصها: لكل وظيفة مهارات أساسية خاصة بها ويزداد راتب العامل مع زيادة قيمة الوظيفة الممارسة لهذه المهارة.

ج. هيكل الأجور على أساس تصنيف الوظائف: ويتم تصميمه من خلال الآتي:

أولا. تحديد هيكل الوظائف: أساسها تقسيم الوظائف إلى مجموعات سميت المجموعة بالدرجة، بحيث تشتمل كل درجة على مجموعة من الوظائف المتقاربة في الأهمية، ثم يتم تفسير درجة العمل وتسري فئة الأجر على كافة الأعمال أو الوظائف المندرجة تحت هذه الدرجة.

ثانيا. تحديد أجر كل مجموعة: بعد تحديد هيكل الوظائف وتوزيع الأعمال على المجموعات يحدد أجر نقدي لكل درجة وللوظائف التي تشمل عليها، مع تحديد الحد الأدنى والأعلى لفئة الأجر.

4.1.3.العوامل المؤثرة في هيكل الأجور: يخضع هيكل الأجور لتأثير عوامل متداخلة فيما بينها تشتمل على[1]:

- نتائج تقييم الوظائف التي تخضه لتأثير المفاوضات الجماعية التي تؤثر كذلك في نظام الأجور كما تؤثر أيضا على حسومات الرواتب والأجور.
- استخدام نتائج التقييم لإجراءات المقارنة بين واقع الحال وما تطمح المنظمة التوصل إليه.
- يتأثر بشكل مباشر بنتائج التحليلات لمشاكل المنظمة وخاصة تلك التي تتعلق بدافعية ورضا وإنتاجية العاملين.
- التأثر بتشريعات الحكومة وقرارات المحاكم الخاصة بالعمل أو القرارات الإدارية.

2.3. الحوافـــــز:

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للحوافز نورد فيما يأتي أهمها:

- الحوافز هي الوسائل المادية والمعنوية لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد
- "الحوافز هي مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف.[2]

---

(1) بن عنتر عبد الرحمان: مرجع سابق، ص60

(2) Alain Meignant, Resources humains, Déployer la stratégie, édition liaisons, SA, Paris, 2000, P:226

- وتعرف كذلك أنها "الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه"
- الحوافز "هي مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم على نحو أفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، وبما يحقق أهداف المنظمة أيضا"(1)
- و تعرف بأنها العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والمتميز وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة إنتاجه مرة أخرى.
- و في رؤية أخرى تعرف الحوافز على أنها ذلك المثير الخارجي الذي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (المثير الداخلي) ويوجه الفرد إيجابا نحول الحصول على الحافز بما يؤدي لإتباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة.

تشترك مجمل التعاريف السابقة في تعريفها للحوافز على جملة من الأمور هي:

- أن الحافز هو مثير خارجي لمثير داخلي هو الدافع.
- أن الحافز يسعى إلى توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية
- أن الحافز يجب أن يشبع رغبات الأفراد.
- أن الحوافز تختلف بين مادية ومعنوية باختلاف الحاجات بين مادية ومعنوية (ماسلو).

1.2.3. أنـــــواع نظم لحوافز:

إن أنظمة الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المنظمات تختلف باختلاف المنظمة وإمكاناتها المتاحة وكذلك في ضوء نظرتها إلى الدافعية وأهميتها في تحريك جهود العاملين نحو انجاز الهدف المراد تحقيقه. والحوافز تأخذ صورا مختلفة:

أ. حوافز من حيث مادتها: وتنقسم إلى:

- **حوافز مادية:** وتتمثل بالأموال والمزايا المادية كالسكن، والنقل، والطعام... وأكثره شيوعا الحوافز النقدية.
- **حوافز معنوية:** وتتمثل في الأشياء غير المادية التي تقدمها المنظمة للعاملين مثل: فرص التعلم والتقدم والتكريم والشكر والتقدير...الخ

ب. حوافز من حيث اتجاه أثرها على الفرد: وتنقسم إلى:

(1) محمد عبد الفتاح ياغي: مرجع سابق، ص21

- **حوافز ايجابية:** وتمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو انجاز عمل معين تستهدفه المنظمة، أو بعبارة أخرى: تشجع سلوكا ما، بهدف المحافظة عليه وتكراره وحتى تطويره وللسير في خطه. وقد تأخذ صفة المادية أو المعنوية.
- **حوافز سلبية:** وتمثل تلك الحوافز التي تدفع الأفراد العاملين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المنظمة، وبدورها قد تكون مادية ومعنوية(كالعقاب مثلا).[(1)]

و تنقسم طريقة تقديم الحوافز إلى ثلاثة أقسام: **حوافز فردية، حوافز جماعية** و**حوافز تنظيمية.**

أولا. الحوافز الفردية أو الحوافز على مستوى الفرد: وتقوم على أساس الدفع للأداء الفردي يتم الاعتماد عليها حينما تتسم الأهداف بالوضوح ويمكن تحديدها بدقة وقياسها بشكل سليم، كما أن المهام التي تناط بالأفراد تكون مستقلة عادة؛ بمعنى يمكن للفرد العامل أن يقوم بأدائها بمفرده، دون أن تقترن مهام ونشاطات أخرى للأداء. ومن أكثر الحوافز الفردية شيوعا نذكر:

1) **حوافـــز العمـــال:**

1.1.الحوافز بالقطعة: تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معًا، وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه بحسب كمية الإنتاج، أو القطع المنتجة.[*]

2.1. حوافز الوقت المتوفر: في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد (نمطي أو معياري) ويكافأ على مقدار الوفر في هذا الوقت، أو يكافأ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

2) **حوافز المتخصصين والإداريين:**

1.2. العمـــولة: يتم استخدام هذا الأسلوب غالبا في النشاطات التسويقية والبيعية كمندوبي البيع ومندوبي التأمين وغيرها، وعلى الرغم من تنوع هذا العمولات وطرق دفعها، إلا أنها جميعا تعتمد على حجم المبيعات بصورة كلية أو جزئية، ومما يميز هذا النوع؛ هو الارتباط المباشـــرة بين الأداء والمكافأة، بحيث يدرك رجل المبيعات تماما أنه إذا لم يحقق مستوى معين من المبيعـــات فإنها لن يحصـــل على عمولته.[(2)]

2.2. العـــلاوة: ويجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات من أهمها:

أ. علاوة الكفاءة.

ب.علاوة الأقدمية.

ج.علاوة الاستثنائية.

---

(1) خضير كاظم محمود وياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ،ص 186

* انظر نظرية تايلور في الفصل الثاني.

(2) المرجع نفسه، ص189

أ. علاوة الكفاءة: هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناءً على إنتاجية الفرد في عمله وهي تمنح بعد فترة عام تقريبًا، وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.

ب. علاوة الأقدمية: هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبيرًا عن إخلاصه لمدة عام.

ج. العلاوة الاستثنائية: تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.

وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقًا مكتسبًا له، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل.

ثانيا. الحوافز الجماعية: وتقوم على أساس الدفع لمجموعة من الأفراد العاملين في أنشطة وأعمال مشتركة، ويرتكز هذا الأسلوب على الأعمال المترابطة مع بعضها بحيث المهام والأنشطة التي يتم انجازها لا يمكن فصلها عن بعضها البعض لترابطها الدقيق، من جهة، ومتطلبات انجازها تستدعي جهدا جماعيا مشتركا وليس فرديا مستقلا، من جهة أخرى.

ثالثا: الحوافز على مستوى المنظمة: وترتبط بشكل وثيق بمدى التعاون والترابط بين الإدارة بمختلف مستوياتها والأفراد العاملين في المنظمة، إذ أن سبل التعاون بين الطرفين من شأنه أن يساهم في تأجيج روح التفاعل البناء من أجل تحقيق الفاعلية التنظيمية بالصورة المستهدفة، وأن هذا النمط من الحوافز غالبا ما يتيح فرص الحصول عليه من قبل جميع الأفراد العاملين في المنظمة.[(1)]

و من أهم الأساليب المستخدمة في هذا النمط:

أ. المشاركـــة في الأرباح: ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة ــ وهي عبارة عن استقطاع نسبة من أرباح الشركة وتوزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة، أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو على أكثر من أساس واحد. ويتم التوزيع نقدًا، مرة واحدة، أو تقسيمها على عدة مرات في السنة.

ومزايا هذا النظام أنه ينمي مشاعر الانتماء والعضوية للمنظمة، ويرفع الحماس لأهدافها كما قد يرفع من الإحساس بأهمية التعاون والمشاركة.

ب.خطــط الاقتراحات: ويطلق عليها أيضًا توفير التكاليف، والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج. وأن الوفر في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسًا مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

ج. ملكية العاملين لأسهم الشركة: يمكن ملكية اعتبار العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة، وفي هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة..

---

(1) المرجع نفسه، ص 190

2.2.3. شـــــروط الحوافـــــز: لكي تكون الحوافز فعالة وتؤدي المطلوب منها يحدد العلماء جملة من الشروط الأساسية التي يجب أن تتوفر عليها الحوافز لتصل إلى مبتغاها هي:

- يجب أن تكون الحوافز عادلة وكافية.
- وضوح السياسة التي تقرها الإدارة بشان نظام الحوافز.
- ارتباطها مباشرة بالجهود المبذولة حالة الحوافز الإيجابية، وبالمخالفات المرتكبة من طرف الفرد العامل حالة الحوافز السلبية.
- ارتكاز الحوافز على أسس أو مستويات مقبولة.
- ارتباطها مباشرة برسالة المؤسسة.
- صلتها الوثيقة بالدوافع، بمعنى توفر درجة من التوافق بينها وبين الدافع المثار.[1]

3.2.3. مراحل تصميم نظام الحوافز:

1) تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدًا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز. وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

2) دراســـة الأداء: وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم.
- وجود عدد سليم للعاملين.
- وجود ظروف عمل ملائمة.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
- تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطى المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

ــ **قيمة الحوافز والجوائز:** وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز. وهي تتضمن بنودًا جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا، وغيرها.

---

[1] ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، القاهرة، 1995، ص. 152.

ـ **التكاليف الإدارية:** وهي تغطي بنودًا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.

ـ **تكاليف الترويج:** وهي تغطي بنودًا مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية والمراسلات، وخطابات الشكر، والحفلات [متضمنة بنودًا أخرى خاصة بها.

4.2.3. علاقة الحافز بالدافع والحاجة (عملية التحفيــز): في إطار غرض المدير لتوجيه سلوك وجهود المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف بكفاءة، برزت أهمية الدوافع وحظيت باهتمام كبير من طرف المختصين في شتى حقول المعرفة الإنسانية لما تتسم به من أهمية أساسية في توجيه السلوك الإنساني لتحقيق أهداف المنظمة. ولم يقتصر الأمر على دراسة ما يقدم مقابلها (الدوافع) من الحوافز أو المكافآت القادرة على إثارة نوازع الرغبة الذاتية للفرد في مجالات العمل، بل امتدت هذا الاهتمام لمعرفة كوامن الرضا عن العمل، وسبل تعزيز رغبة الفرد في تحقيق الأداء وتعظيم جوانب تلك الرغبة فيه، بل وحتى الانتماء إلى المنظمة أصلا.

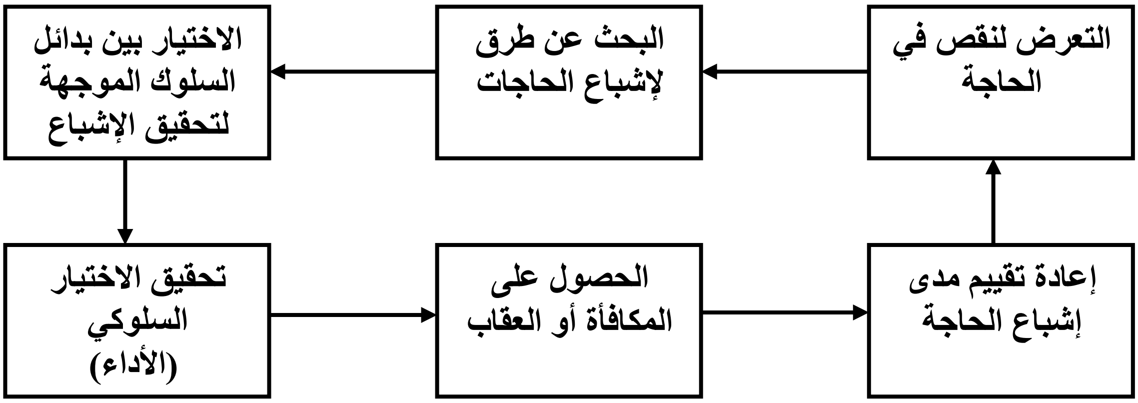
ويقصد بالدوافع عامة مجموع القوى الكامنة داخل الفرد والتي توجهه وتدفعه للتصرف بطريقة معينة[1] أو " هي حالة داخلية... تُنشط وتُحرك وتَقود وتُوجه السلوك نحو أهداف"[2]

بهذا المعنى يتضح أن الدافع نحو العمل هو الغاية الحقيقية التي يسعى المدير (أو الإدارة) إيجاده لدى الأفراد وتوجيهه الوجهة المرغوبة من وراء عملية التحفيز، وما الحوافز إلا وسيلة لبلوغ تلك الغاية وتختلف نوعية الحافز المستخدم باختلاف نوعية الدوافع المراد إثارتها لدى الأفراد، كما أن قوة الحافز وضعفه تقاس بناء على قوة إثارته وتأثيره وخلقه للدوافع المرغوبة، لكن السؤال الذي يطرح نفسه في هذا المقام هو كيف يستطيع المدير أن يحدد الحافز المناسب(القوي) في موقف ما؟ للإجابة عن هذا السؤال يبرز المتغير الثالث المشار إليه أعلاه وهو متغير الحاجة فالحافز القوي في حقيقة الأمر؛ هو الحافز الذي يستجيب للحاجة المفقودة لدى الفرد في ذلك الموقف والتي تشكل إلحاحا (أو توترا بمصلح علم النفس) أكثر من غيرها، حيث كلما استجاب الحافز المختار من طرف المدير للحاجة المطلوبة من الأفراد كلما ساعد ذلك على خلق الدافع وزيادة قوته لدى أولئك الأفراد.

وتتضح هذه الفكرة أكثر مع الشكل الموالي:

(1) راوية حسن: السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص 105.
(2) سعاد نائف برنوطي: مرجع سابق، ص:344

الشكل (33):الإطار الأساسي للدافعية



المصدر: راوية حسن: السلوك في المنظمات،المرجع السابق، ص106

فالحاجة هي نقطة البداية في عملية التحفيز (الدافعية). وتعرف الحاجة على أنها نوع من النقص يشعر به أو يمارسه الفرد.

و يمكن أن نشرح العملية من خلال المثال الآتي:

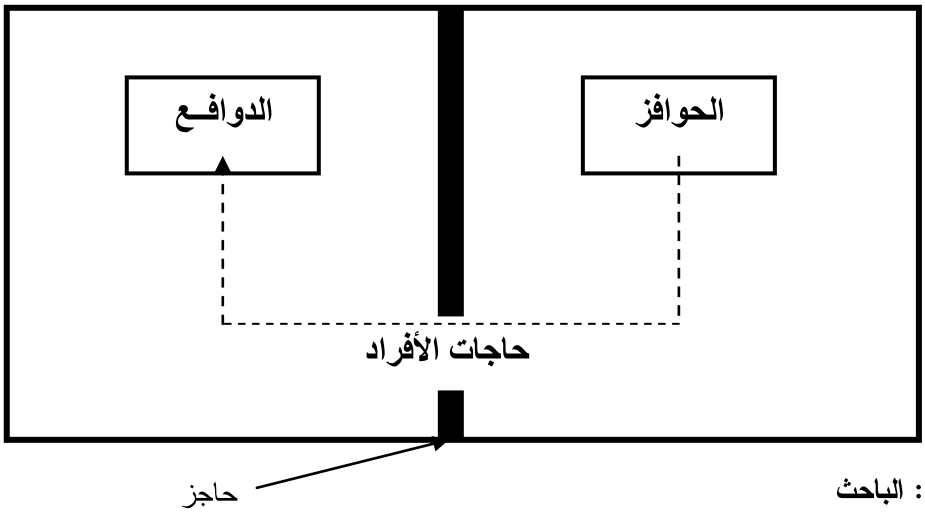
لنفترض وجود مدير يشرف على مجموعة من العمال لم يقتنع بإنتاجيتهم ويريد أن يحفزهم بغية الحصول على أداء أحسن في العمل، ما ذا عليه أن يفعل في سبيل تحقيق ذلك انطلاقا من الشكل السابق؟

حسب الشكل السابق فإن المدير عليه أن يعرف أولا ما هي الحاجات المفقودة لدى عماله ثم تحديد تلك التي تشكل أكبر إلحاحا لديهم أكثر من غيرها ليصمم برنامجه التحفيزي ويختار الحوافز التي يمكن لها أن تحقق إشباعا لتلك الحاجات المفقودة التي تشكل إلحاحا وتوترا لدى عماله ويقترحها عليهم مربوطة أو مشروطة بنسبة معينة من العمل، وبما أن الأفراد يسعون ويبحثون عن سبل وطرق لإشباع حاجاتهم المفقودة تلك سينتبهون لمقترح المدير ويقارنونه مع بدائل أخرى، فإن قدّروا أن مقترح المدير هو الأنسب سيتوجهون نحوه مدفوعين بدوافع قوية أوجدتها قوة الحاجة والحافز المناسب ويحصلون على ما يشبع حاجاتهم المفقودة مقابل أداء العمل المشروط.

وتجدر الإشارة في هذه العملية أن هناك صعوبة يمكن أن تواجه المدير تكمن في جعل الأفراد يحسون بعدالة ما يقترحه من حوافز مع المتوقع منهم من عمل إضافي.(حسب نظرية التوقع) فإن أحس العامل بالتقارب والتساوي قَبِــلَ، بينما لو أحس بغير ذلك؛ كأن يكون المطلوب أكبر من المقدم أو إمكانية تحقيق الإشباع في مكان آخر وببدائل أخرى مقابل مجهود أقل؛ رَفضَ.

إذن يمكن أن نستنتج من هذه العملية أن الإدارة لا تستطيع أن تصل من خلال الحوافز إلى الدوافع المرغوبة إلا إذا مرت بمنفذ حاجات الأفراد كما يتضح في الشكل الآتي:

الشكل(34): علاقة الحافز بالدافع

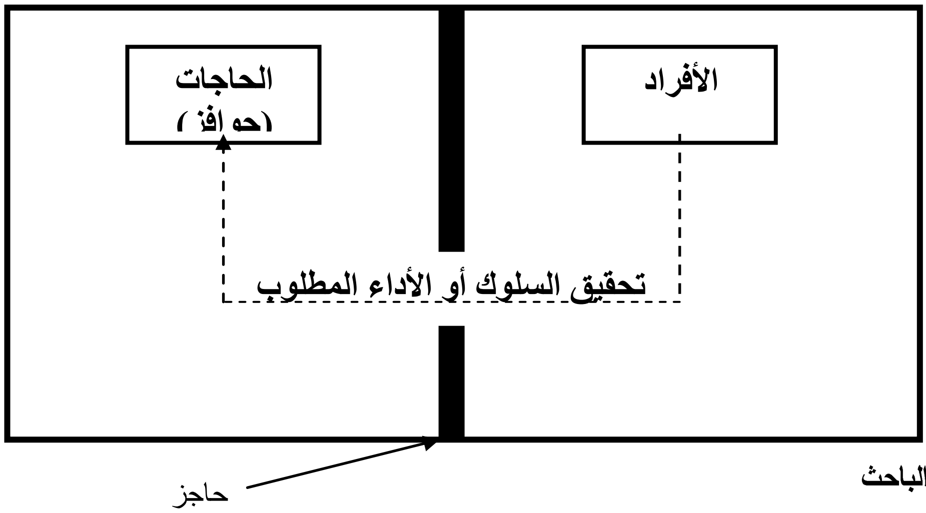


إعداد: الباحث

لا سبيـــل للحافز نحو الدافع سوى المرور بمنفذ حاجات الأفراد.

و من جهة ثانية لا يمكن للأفراد أن يشبعوا حاجاتهم المطلوبة (المترجمة في شكل حوافز) مباشرة دون المرور بتحقيق المطلوب (من طرف الإدارة) من عمل أو سلوك مقابل الحصول عليها، كما في الشكل:

الشكل(35): الأفراد وتحقيق الحاجات



إعداد: الباحث

ففي العملية اعتمادية متبادلة تؤكد رأي مدرسة العلاقات الإنسانية القائل بضرورة إشباع الأهداف التنظيمية (الأهداف الرسمية) جنبا إلى جنب مع أهداف الأفراد (الأهداف غير الرسمية).

وكمثال على ذلك كله، لو كان الدافع الأساسي الذي يدفع أعدادا كبيرة من العال في مشروع ما إلى العمل هو النقود أو الرغبة في الحصول على نقود أكثر لإشباع حاجاتهم المختلفة، فأن الحافز

الأساسي هنا هو الأجر والمزايا النقدية الأخرى التي يحصل عليها العاملون، وكلما كان الأجر مرتبطا بكمية الجهد وجودة الإنتاج الذي يقدمه الأفراد كلما كانت رغبتهم في بذل المزيد من الجهد أكبر؛ حيث يؤدي هذا إلى حصولهم على أجر أعلى.. ولكن لو تصورنا أن الحافز الذي قدمته الإدارة لهؤلاء العمال ليس أجورًا مرتفعة ولكن بعض المزايا العينية الأخرى مثل العلاج المجاني أو بعض الحوافز المعنوية مثل لوحات الشرف أو شهادات التفوق أو رحلات..إلخ، هل نتصور أن مثل تلك الحوافز يمكن أن تؤدي إلى رفع الإنتاجية وزيادة كفاءة العمل؟ ستكون الإجابة بالقطع "لا" حيث ينعدم التوافق ما بين الرغبة التي تدفع الأفراد إلى العمل وبين ما تقدمه الإدارة لإشباع تلك الرغبة، وبنفس المنطق فإن تقديم المزيد من الأجور كحافز للأفراد على زيادة إنتاجهم لن يُجدي في تحقيق هذا الهدف إذا كان الأفراد مدفوعون إلى العمل برغبات أخرى لا تشبعها الأجور كالرغبة في الترقي أو بدافع الشعور بالواجب الوطني.[1]

5.2.3. فوائد ونتائج التحفيز: هناك العديد من الثمرات التي نجنيها من التحفيز، خصوصاً مـا ينمـو ويسمو مهنيا بالعمل في هذا المجال .

فمن ذلك على سبيل التمثيل لا الحصر:

- ✓ انخفاض معدل حركة العمال (دوران العاملين).
- ✓ انخفاض نسبة تغيب العامل وتأخره.
- ✓ يكسب العاملين سلوكا إيجابيا أفضل.
- ✓ تحقيق الأهداف التي خطط لها العامل أو رئيسه أو الدائرة ككل.
- ✓ الطاقة والجودة في الإنتاج أي مقاربة مخرجات العمل إلى مدخلاتها قدر الإمكان.

6.2.3. العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز: من العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز:

1) **التبعية:** وهو أن يكون التحفيز تاليا مباشراً للعمل قدر المستطاع.
2) **الحجم والنوع:** من المناسب أن يكون حجم الحافز ونوعه وحجم العمل ونوعه بينهما تناسب.
3) **إدراك سبب التحفيز:** وهو أن يدرك المحفز لم حفز.
4) **الثبات:** فإذا حفز أحد العاملين في مجال ولم يحفز الآخر في المجال نفسه فالحافز غير ثابت.
5) **التحكم:** لا يصح أن يطالب العامل إلا بما هو قادر عليه.

---

[1] يوسف أبو الحجاج: إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار الوليد، الطبعة الأولى، دمشق، 2010، ص.176.

4. المحافظة على الموارد البشرية:

على الرغم من الاعتقاد الشائع بين الناس بأن المال هو المدخل إلى السعادة، مما يجعلهم يطلبون مزيدا منه، خاصة كلما شعروا بأن هناك نقصا في احتياجاتهم الضرورية، إلا أننا نسمع الناس يرددون أحيانا عبارة « ليس بالخبز وحده يحيا الإنسان»، مما يشير إلى أن النقود أو الحاجة المادية ليست هي الدافع الوحيد للعمل، بل إن هناك دوافع أخرى غير مادية يهتم بها الناس وتؤثر في سلوكياتهم.

ومما يؤكد أن الاحتياجات المادية ليست هي الدافع المثالي والوحيد للعمل، أننا نلاحظ أن بعض الناس قد يستمرون في أعمالهم ولو لم تكن بهم حاجة إلى الضروريات المادية، وحتى لو ضمنوا الأمن لأنفسهم وأبنائهم، وذلك لأنهم قد يحصلون من عملهم على **مكافآت أخرى اجتماعية** مثل الحصول على احترام الناس وتقديرهم. إذ أن العمل يعتبر من أهم مصادر الحصول على المكانة الاجتماعية، كما تعد الوظيفة أو المهنة من أهم العوامل التي تشكل بناء المكانة في المجتمع الحديث. ويلاحظ أن كثيرا من العاملين الذين تعرض عليهم أعمال جديدة بأجور أعلى يؤثرون البقاء والاستمرار في أعمالهم ذات الأجر المنخفض. ولو كانت الدوافع المادية هي الدوافع المثالية والوحيدة للعمل، لما أمكن إدراك هذا السلوك الاجتماعي وفهمه.[1]

من هنا تحاول إدارة المؤسسات الاعتناء بمواردها البشرية والمحافظة عليها من خلال العمل على الرفع من نسب الولاء لديها اتجاه المؤسسة، بمحاولة توفير جو عمل مناسب للأفراد على مستويين:

الأول: على **المستوى الاجتماعي والنفسي** من احترام وتقدير وعلاقات إنسانية واجتماعية طيبة وتقدير للمجهودات المبذولة من طرف الأفراد ومكافأتهم عليها، ليس بالمادي وحسب، وإنما بالمعنوي كالترقية التي تحسس الفرد بأن قيمته ومكانته في المؤسسة تتطور وتتحسن وأنه يساهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، وانه يلقى الاحترام والعرفان من الجميع، وهذا من شأنه ــ كما مر أعلاه ــ أن يجعل الفرد يفضل الاستمرار في العمل لدى مؤسسته حتى وإن عرضت عليه فرص أحسن في أماكن أخرى.

الثاني: على المستوى الظروف المادية للعمل بتوفير الجو الفيزيقي المناسب للعمل الذي يهتم بأمن وسلامة الفرد بالدرجة الأولى، لأنه كلما أحس الفرد بأن الإدارة تهتم بصحته وسلامته وتسعى بشكل دؤوب لحمايته من المخاطر المحتمل أن يتعرض لها في مكان العمل أثناء تأديته لعمله، كلما ارتفعت روحه المعنوية وارتفعت روح الانتماء لديه للمؤسسة بفضل المعاملة الإنسانية العادلة التي يجدها والعكس صحيح.

---
(1) طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،2007، ص87

انطلاقا من هذين المستويين الهامين في وظيفة المحافظة على الموارد البشرية سنتبنى وظيفتي الترقية والأمن والسلامة المهنية، كأهم وظيفتها تساعدان على زيادة نسب ولاء الموارد البشرية اتجاه مؤسستهم التي يعملون بها، مع العلم أن هناك أنشطة كثيرة يمكن أن تدخل في إطار المحافظة على الموارد البشرية كالخدمات المتنوعة التي تمنحها المؤسسة لمنتسبيها من الأفراد.

1.4. الترقيـــة:

تعتبر الترقية من الحوافز المعنوية المهمة جدا في مسار المورد البشري داخل المؤسسات لأنها تعتبر بالنسبة له شهادة على حسن الخدمة وسنوات العمل التي قضاها والكفاءة وتشعره بنوع من الرضا عن الإحساس بأنه بصدد تحقيق ذاته، لأن الفرد ومنذ دخوله إلى المؤسسة يضع في حساباته مستوى المكانة التي سيحققها بعد مدة في هذه المؤسسة؛ فإذا كان الواقع عكس توقعاته ولا يستطيع تحقيق طموحاته، ممكن جدا أن يبحث عنها لدى مؤسسات أخرى، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة بالاهتمام بهذا الأمر لما يلعبه من دور مهم في تحقيق الاستقرار النفسي والاجتماعي للموارد البشرية للمؤسسة. والترقية مهمة كذلك لأن الفرد لا يحصل منها فقط على التقدير والاحترام والاعتراف، بل ويحصل، بالموازاة إلى ذلك، على حوافز مادية توازي حجم المسؤوليات التي ألقيت عاتقه.

ويقصد بالترقية عموما نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى يتحمل شاغلها أعباء أكثر ويتمتع بشروط أحسن في الراتب، أو ارتفاع في المركز الاجتماعي".أو "هي عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها، المادية منها والمعنوية أو كلاهما ما".(1)

كما تعرف على أنها:" تقدم الأفراد وانتقالهم من مستويات وظيفية أدنى إلى مستويات وظيفية أعلى، أي انتقال الفرد من وظيفة مسؤوليات أقل إلى وظيفة ذات مسؤوليات ومكانة وموقع أفضل يتطلب مهارة أعلى، وقد يتبع هذا الانتقال زيادة في الراتب أو الأجر المدفوع وأيضا في المكانة الاجتماعية".(2)

و يجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمستويات الجديدة التي ستترتب على الترقية وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى. وعادة يهدف برنامج الترقية إلى تحقيق هدفين: الأول خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل قصار جهدهم وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم، والثاني ضمان بقاء الأكفاء في خدمة المؤسسة لشغل الوظائف الأعلى. فتوفير مجالات الترقية بالمؤسسة يضمن الحفاظ على الكفاءات بدلا من تركها تبحث عن فرص ترقي في مؤسسات أخرى.

(1) محمد قاسم القريوتي: إدارة الأفراد: المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، ط1، دار مجدي للنشر، عمان، 1990،ص 185

(2) علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 359.

و لنجاح سياسة الترقية يجب مراعاة النواحي الآتية: [1]

- ✓ ضرورة وجود توصيف دقيق للوظائف يوضح مسؤوليات الوظائف والشروط الواجب توافرها في من يشغلها.
- ✓ ضرورة وضع قواعد للترقية من وظيفة إلى أخرى وأن تكون هذه القواعد واضحة ومعروفة لكل العاملين.
- ✓ ضرورة وجود برنامج لتدريب وتنمية العاملين الذي يصلحون للترقية لوظائف أخرى.
- ✓ ضرورة تعريف العاملين بمجالات الترقية المتاحة في المستقبل في المؤسسة.

1.1.4. أسس الترقية: قد تختلف أسس معايير ترقية العاملين في الحياة العملية، ولكن تنحصر هذه الأسس في الآتي:

1. أقدمية الشخص أو عدد السنوات التي قضاها في وظيفته الحالية أو التي قضاها في خدمة المؤسسة.
2. كفاءة الشخص أو نجاحه في الفترة الماضية، ثم قدرته على القائم بأعباء ومسؤوليات الوظيفة الجديدة.
3. الجمع بين الكفاءة والأقدمية.

أ. أساس الأقدمية: ويفضله الكثير من المؤسسات كأساس للترقية نظرا للعيوب الخاصة بمؤشر الكفاءة، ويقصد بالأقدمية: الفترة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو بطول مدة الخدمة بالمؤسسة بصفة عامة.

و يرجع أسباب تفضيل المؤسسات لهذا الأساس إلى ما يلي:

- ✓ أن هناك ارتباط مباشر بين الأقدمية والكفاءة، وخاصة في السنوات الأولى من الالتحاق بالعمل، ولكن بعد ذلك يقل الارتباط بين الخبرة والكفاءة طول فترة الخدمة.
- ✓ أن هذا الأساس قد يكون موضوعيا أكثر من غيره، خاصة إذا وجد مجال لتحيز الرؤساء أو عدم عدالتهم في التقييم، ويقلل ذلك من وجود خلافات بين الإدارة والعاملين.
- ✓ خلق الولاء والانتماء نحو المؤسسة، حيث تعتبر الترقية على أساس الأقدمية بمثابة تقدير من جانب المؤسسة للسنوات التي قضاها الموظف في المؤسسة.[2]
- ✓ تشجيع العاملين على البقاء في المؤسسة وعدم تركها لاحتمال فقدان أقدميتهم.[3]

---

[1] صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص.ص 322.321

[2] صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص 323

[3] مؤيد سعيد صالح وصالح عادل حرحوش: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،الأردن، 2002، ص 235

ب. أساس الكفـــاءة:

الكفاءة هي الأساس الثاني الذي يعزز أحقية العامل في الترقية، وقد عملت العديد من المؤسسات على اعتمادها أساسا للحصول العاملين على فرص التقدم مادامت هي مصدر زيادة معدلات الأداء والإنتاج. ويساعد هذا الأساس على وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية. فمن المنطقي أن يرقى الشخص على أساس قدراته ومهاراته. وهذا يبدو منطقيا من الناحية النظرية، لكن هناك كثير من الصعوبات في تطبيقه من أهمها:

- ✓ عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءة الموظف.
- ✓ نظام تقارير الأداء يشوبه كثير من العيوب مثل التحيز وعدم الموضوعية.

والاعتماد في الترقية على أساس كفاءة الموظف في عمله الحالي لا يعني بالضرورة صلاحيته لشغل الوظيفة الأعلى المرقى إليها، وعلى ذلك فمن المفضل الاعتماد على مقياس إضافي بجانب الكفاءة الحالية للحكم على كفاءته ونجاحه في الوظيفة الأعلى ذات الصلاحيات والمستويات الأكبر.

ج. الكفاءة والأقدمية معا:

قد تتبع المؤسسة الأساسين معا، تتبع أساس الكفاءة للترقية ومع ذلك تعطي لمدة الخدمة (الأقدمية) بعض الأهمية، فهي تختار للترقية أكفء شخص من بين أقدم العاملين، فإذا تساوت الكفاءة، يفضل الشخص الأطول خدمة. وقد تراعي المؤسسة أساس الأقدمية باشتراطها حد أدنى من سنوات الخدمة.[1]

2.4. الأمن والسلامة المهنية:

لاشك في أن الرعاية تأتي في طليعة واجبات القائد الإداري. فالحوافز المادية والاجتماعية(المعنوية) على أهميتها، ليست كافية لتحقيق رضا العاملين؛ إذا كانت طبيعة العمل التي يقومون به، أو ظروف البيئة التي يتم فيها، تتصف بالشدة المرهقة أو تعرضهم للأخطار المختلفة، وإزالة الإرهاق أو المخاطر كلما أمكن ذلك، واجب ينبغي القيام به[2]، **فسلامة** بيئة المنظمة ميزة تنافسية، إذ أن البرامج الجيدة تساهم في بناء سمعة جيدة للمنظمة أمام العاملين فيها والزبائن الخارجين والمجتمع بصورة عامة. انطلاقا من هذه الحقيقة فإن الاهتمام بسلامة بيئة العمل لابد أن يأخذ الحيز الكبير من اهتمام الإدارة بمختلف مستوياتها وبصورة خاصة مدير السلامة المهنية الذي هو جزء من إدارة الموارد البشرية، كما وأن مدير الموارد البشرية لابد أن يتبنى مسؤولية أماكن العمل وفق السياسات والقواعد المحددة.

و برامج السلامة المهنية الفاعلة تتطلب الإجراءات التالية:[3]

1. توضع من قبل لجنة السلامة المهنية وبمشاركة جميع الأقسام في المنظمة؛ إضافة إلى العاملين من خلال ما يقدمونه من مقترحات وما يمتلكونه من خبرات من واقع عملهم.

---

(1) صلاح عبد الباقي: مرجع سابق، ص.ص 324.323

(2) كمال نور الله: إدارة الموارد البشرية،سلسلة القائد الإداري، دار طلاس، دمشق،1992،ص230

(3) سهيلة محمد عباس: مرجع سابق ،ص.ص، 312.311

2. مناقشة وإعلان برامج السلامة المهنية في وسائل متعددة كالمحاضرات والأفلام والعارضات والبرامج الحاسوبية.
3. إشعار المشرفين وتوضيح كيفية إدارة السلامة المهنية وتدريب العاملين على استخدام المعدات بشكل آمن.
4. الربط بين الحوافز والسلوكيات الإيجابية في مجال الأمن والسلامة المهنية مع الأخذ باقتراحات العاملين وتقديم جوائز لمن يشير سجلهم المهني إلى انخفاض معدلات الحوادث أو الأمراض والمشاكل الصحية في العمل.
5. الاعتماد على اللجان المدربة والكُفؤة في تحمل مسؤولية الفحص والرقابة وتحليل الحوادث وتحديد مواقع الخطر وتقويم برامج السلامة.

إن مفهومي الأمن والسلامة المهنية مرتبطان فيما بينهما ارتباطا وثيقا، ويعتمد احدهما على الآخر، فالسلامة لا تبنى إلا على الأمن، والأمن لا يتحقق إلا بوضع متطلبات السلامة.

فالأمن المهني يعرف على أنه تحقيق سلامة العمال من النواحي الصحية والنفسية ووقايتهم من الأخطار الناجمة عن المهنة. أو هو توفير ما يلزم من الشروط والمواصفات الفنية والإجراءات التنظيمية في بيئة العمل لتجعلها مأمونة وصحية أو هو نظام يهدف إلى إشاعة الطمأنينة وتجنب وقوع الحوادث والإصابات والأمراض المهنية داخل المنشآت الصناعية[1]

أما السلامة المهنية فلا تذهب بعيدا عن هذا المعنى حيث تعرف من قبل المختصين بأنها مدى توافر الأمن اللازم لتجنب المخاطر ولتلافي الحوادث سواء البشرية أو المادية، فالسلامة هي الثقة والاطمئنان النفسي من عدم وجود خطر نخافه، بمعنى آخر انعدام كل خطر أثناء العمل" ومنهم من يعرفها بأنها "مجموعة الإجراءات والاحتياطات الوقائية التي تتخذ أو تتبع بكفاءة عالية عند التخطيط والإشراف والتنفيذ والتشغيل والصيانة لضمان السلامة والاطمئنان"[2]

أما عن مفهوم إدارة السلامة المهنية والصحية فيشير إلى تلك الأنشطة والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها ومن أماكن العمل التي قد يؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث.

إن فاعلية إدارة عملية السلامة المهنية والصحية تتطلب تقليل الحوادث والأمراض الناجمة عن العمل، إذ لابد أن يأخذ المدير بالعديد من المتغيرات من موقع العمل، وكذلك الالتزام بالقوانين والتشريعات والمتغيرات الأخلاقية والقيّمية عند إدارته للسلامة المهنية والصحية للعاملين.[3]

---

[1] أبو بكر وأبو صالح: الأمن الصناعي، مطبوعات جامعة دمشق، 1989 ص 13

[2] فهد بن محمد المديفر: مدى تطبيق أنظمة الأمن والسلامة المهنية، رسالة ماجستير، إشراف د. عبد الشافي محمد أبو الفضل، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003،ص 15 .

[3] سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص 304

و إدارة الموارد البشرية تعتمد على مجموعة من الإجراءات في إدارة السلامة المهنية والصحية، ومن أهم هذه الإجراءات ما يلي:

1. **تحديد المخاطر الوظيفية:** وهي عملية تتطلب جمع معلومات من كل من العاملين والمشرفين ومصادر المعرفة الأخرى حول درجة وقوع المخاطر التي تتضمنها كل وظيفة من الوظائف المتوفرة في المنظمة. ويتم تحليل المخاطر وفق أسلوب يدعى أسلوب تحليل المخاطر الوظيفية، إذ تحدد درجة خطورة كل عنصر من العناصر الوظيفية اعتمادا على آراء الخبراء والعاملين، فالعناصر التي تتضمن مخاطر وفق إجماع الآراء لابد أن تتخذ إزاءها احتياطات بتغيير بعض الجوانب التكنولوجية أو السلوكية فيها.

2. **مناقشة المخاطر المحتملة مع العاملين:** فمن الضروري مناقشة المخاطر المحتملة والمحددة بموجب الخطوة الأولى مع العاملين الذين يمارسون تلك الوظائف، لأن هذه المناقشة تزيد من فهم وإدراك العاملين لمواقف الخطورة في وظائفهم وتقلل، بالتالي، من حوادث العمل وبصورة خاصة لدى العاملين الشباب الذين ليست لهم خبرة في العمل، إذ أن 28% من الحوادث تحصل لدى العاملين الذين ليست لديهم خبرة في عملهم.(1)

3. **تطبيق إجراءات السلامة على الوظائف المحددة:** من الأساليب الشائعة في تدعيم التطبيقات المناسبة لإجراءات السلامة، أسلوب التحفيز الخاص بالسلامة المهنية إذ يتم التركيز وفق هذا الأسلوب على منح حوافز شهرية للعاملين الذين يساهمون في تقليل الحوادث من خلال التزامهم بالتعليمات والاقتراحات المقدمة من قبلهم فيما يتعلق بالإجراءات الأمنية الخاصة بتقليل مخاطر العمل، وغالبا ما يتم توزيع الحوافز باحتفالات عامة لزيادة فاعلية الحافز المرتبط بالسلامة المهنية، ولقد أشارت بعض الأبحاث إلى أن هذه الحوافز تؤدي إلى تقليل الإصابات والتكاليف المتصلة بهذه الإصابات.(2)

1.2.4 أهداف السلامة المهنية:

للسلامة المهنية أهداف حسب طبيعتها فمنها:

1) الأهداف الاجتماعية: وتتحقق عن طريق حماية العنصر البشري من الأخطار والوفيات التي تنتج من الحوادث والآثار التي تترتب على نفسية الشخص أو على أسرته. وبالتالي الإضرار بالمجتمع من خلال فقدانه عنصر فاعل فيه.(3)

---

(1) سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص 305 نقلا عن:
Mangan J.F: Hazard Communications safety in knowledge Best’s Review92,1991 84-88

(2) سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص 306 نقلا عن:
King R Active safety Programs. Education Can. Help Prevent Back Injuries. Occupational Health and Safety.60, 1991, p49-51

(3) كمال نعمان: السلامة العامة والأمن الصناعي، المكتبة الوطنية، 1997، ص 87

2) **الأهداف الصحية:** ويتم تحقيق هذه الأهداف بحماية الإنسان من الإصابات والمخاطر الجسدية والنفسية الناتجة عن حوادث العمل وضمان صحته من الأمراض بتوفير الجو الصحي المناسب له في مكان عمله وتخفيف الأعباء العلاجية له ولأسرته.

و هناك من يحدد أهمية السلامة المهنية كالآتي:[1]

1) تقليل تكاليف العمل: بحيث أن الإدارة السليمة لبيئة العمل تجنب المنظمة الكثير من المشاكل المتمثلة بالحوادث والأمراض الصحية، هذه الحوادث التي تكلف المنظمة الكثير من التكاليف المادية والمعنوية.

2) توفير نظام العمل المناسب من خلال توفير الأجهزة والمعدات الواقية واستخدام السجلات النظامية حول أية إصابات أو حوادث وأمراض.

3) التقليل من الآثار النفسية الناجمة عن الحوادث والأمراض الصناعية؛ إذ أن الحوادث لا يقتصر تأثيرها على الجوانب المادية في العمل، وغنما تمتد آثارها إلى مشاعر العاملين داخل المنظمة وكذلك الزبائن المتعاملين معها.

4) تدعيم العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين، لأن توفير الحماية للعاملين والاهتمام بهم من قبل الإدارة يشعرهم بأهميتهم ويبنى جسور التعاون بينهم وبين إدارتهم.

5) تخلق الإدارة الجيدة للسلامة المهنية والصحية السمعة الجيدة للمنظمة تجاه المنافسين، هذه السمعة ينتج عنها استقطاب الأفراد الأكفاء والاحتفاظ بأفضل الكفاءات.

و عموما توفر الإجراءات الأمنية نظام عمل مناسب وبيئة عمل صحية مما يساعد على التقليل من الآثار النفسية التي تنجم عن حوادث العمل وتدعم العلاقة بين الإدارة والعاملين.

3.4. الخدمـــات الأخرى:

تحرص المنظمات على توفير تسهيلات حياتية للعاملين لديها، بحيث تستطيع أن تأخذ تركيزهم التام للأداء، وكل ذلك بالتوازي مع التأمينات الاجتماعية،و الأجور بلا عمل التي يطلق عليها الإجازات.

وتغطي التسهيلات الحياتية التي تقدمها المنظمات مساحات عريضة تمس العامل على المستوى الفردي، أو على المستوى الجمعي (جماعة).

ونورد في الآتي بعض هذه التسهيلات المتبناة:[2]

1) **الخدمات الصحية:** تقدم المنظمات الخدمات صحية لمنسوبيها ــ بجوار التأمين الصحي ــ يتمثل في الوحدة الطبيعة المجهزة والمتكاملة بموقع العمل، حيث تعمل على الإجراءات الوقائية: من

---

[1] سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص 306-307

[2] كمال نور الله: مرجع سابق، ص 65

فحص دوري،و تحاليل، وأشعة...وما إلى ذلك، فضلا عن العلاجات البسيطة والفورية التي تمنع إعاقة الأداء.

2) **الخدمات الرياضية:** تنشئ المنظمات أندية رياضية ــ أو تشترك في أندية ــ توفر للعاملين ما يحتاجونه من النواحي الرياضية، سواء التنشيطية على المستوى الفردي، أو الألعاب على المستوى الجمعي، مع الاشتراك في المسابقات الدورية، مثل دوري **(**بطولة**)** الشركات. وبذلك تضمن المنظمات تصريف الضغوط النفسية لعمالها ضمانا لحسن الأداء.

3) **الخدمات الاجتماعية والترفيهية:** بجانب النشاطات الرياضية في أندية المنظمة، هناك فعاليات أخرى تتمثل في اللقاءات، والندوات، والمحاضرات الثقافية في شتى الجوانب. كما تعمل بعض المنظمات على إنشاء مجلة للمنظمة، ويقوم العمال بالتحرير فيها للتعبير عن مشاعرهم من ناحية وترقية مستوياتهم الثقافية، من ناحية أخرى، مع توفير الاحتكاك الاجتماعي الفعّال. إضافة إلى إعداد برامج للرحلات الترفيهية على اختلاف أنواعها طوال العام، وإعداد المصايف لتوفير الراحة في الإجازات الصيفية.

4) **الخدمات الاقتصادية:** تحاول المنظمات المحترمة المساهمة مع منسوبيها في كسر حدّة المشكلات الاقتصادية التي تؤرق حياتهم، سواء في المنتجات، أو الإسكان، أو المواصلات، أو القروض، أو الغذاء؛ حيث تقيم بعض المنظمات وحدات لبيع المنتجات الاستهلاكية والمعمرة، أو تعقد اتفاقا مع المنظمات العامة في هذه المنتجات، بحيث توفر للعاملين ما يرغبونه، وبأسعار منافسة، وبدون عناء. كما قد تساعد عمالها حتى في الحصول على سكنات، بإنشاء التعاونيات السكنية، التي تمكنها من الحصول على قطع أراضي بأسعار زهيدة، وتقوم ببنائها لصالح عمالها، والتسهيلات المالية التي تمنح لعمال في شكل قروض بنكية بضمان المؤسسة.

ومن أشهر الخدمات التي تمنحها المؤسسات المختلفة للعاملين لديها، خدمة النقل من منازلهم إلى أماكن العمل، باعتبار أن هذه المشكلة هي التي يعاني منها الغالبية العظمى من الطبقة العاملة إضافة إلى تخصيص الوجبات الغذائية بأثمان زهيدة في مطاعم المؤسسة التي تنشئها خصيصا لصالح عمالها.

خلاصـــة:

مما سلف، نستنتج أن جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية لا تكاد تخرج عن فلك المحاور الأربعة التالية: الحصول على الموارد البشرية، تنميتهم لزيادة قدراتهم ومهاراتهم، وتحفيزهم من أجل زيادة دافعيتهم للعمل والرغبة فيه، والعمل على توفير الجو الملائم لهم في العمل فيزيقيا ومعنويا؛ بغية الحفاظ عليهم من أي تسرب. لكن يبقى أن المشكلة التي تثار عادة في هذا المقام ــ خاصة في بلادنا ــ، ليست تلك المتعلقة بالجوانب التنظيرية في الموضوع وإسهامات المفكرين، بقدر ما هي في أساليب تطبيق تلك الإجراءات والوظائف، علما أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسات بلدان العالم الثالث، كثيرا ما تلقى عقبات ومعوقات تقيد نشاطها وموضوعيتها، كعدم وجود الاختصاصيين في مجال إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى قيود القوانين المسيرة للوظائف، خاصة تلك المنتسبة إلى القطاع العمومي.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1. التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة
2. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل بوابة الدراسة الميدانية والفصل الرابط بين الجانب النظري للدراسة والجانب الميداني لها، حيث سنتعرف على المؤسسة مجال الدراسة الميدانية، موقعها وخصائصها هيكلها التنظيمي ونشاطها، كما سنتطرق إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وخصائص مجتمع الدراسة والمنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات الميدانية وحدود الدراسة والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الميدانية ومعلوماتها والإجابة عن تساؤلاتها.

1. التعريف بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية:

الشركـــــــــة الوطنيـة للنقل بالسكــك الحديدية
(Société nationale de transports ferroviaire)
(SNTF)

1.1. تعريف عام بالشركة:



الشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية هي شركة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تعمل تحت وصاية وزارة النقل، وتقوم بخدمات ذات طابع عمومي لصالح الدولة. وهي مكلفة باستعمال وصيانة وتوزيع شبكة السكة الحديدية عبر التراب الوطني.

تحدد اتفاقية جوان 1988 وتنظم العلاقات بين الدولة وشركة النقل بالسكة الحديدية، بما في ذلك كل ما يتصل أو يتعلق بمشروعات البنية التحتية وتعويض الخدمة العمومية.

2.1. تاريخ إنشاء خطوط السكة الحديدية في الجزائر[1]:

إنشاء شبكة خطوط السكة الحديدية في الجزائر تم عبر مراحل متتابعة، بدأت ف المرحلة الاستعمارية واستمرت بعد المرحلة الاستعمارية، ويمكن أن نحصر هذه المراحل في الآتي:

1) **برنامج سنة 1857**
2) **برنامج سنة 1879**
3) **برنامج سنة 1907**
4) **فترة مابعد الاستقلال**
5) **برنامج الاستثمار لسنة 1980**
6) **منذ عام 1990**

1) **برنامج 1857:** إصدار أمر 08 أفريل 1857 يسمح بإنشاء 1357 كلم من خطوط السكة الحديدية.

---
(1) من موقع الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية www.sntf.dz 18/01/2011 15 :44

في 12 ديسمبر 1859 بدأ جش الاحتلال في إنشاء خطوط السكة الحديدة بالانطلاق ف إنشاء خط (الجزائر ــ البليدة)، لكن منذ تاريخ 11 جويلية 1960 خلفت مؤسسة الجيش شركة ذات طابع خاص أنشأت لأجل استكمال مشروع خط السكة الحديدية تدعي "Compagnie des chemins de fer algériens" "شركة خطوط السكة الحديدية الجزائرية"، ونفس هذه الشركة حصلت، في مرحلة لاحقة، على حق إنشاء خط (وهران ــ سيق) وخط (قسنطينة ــ سكيكدة)، إلا أنها لم تستطع إنشاء جميع هذه الخطوط بسبب نقص التمويل، وتم، فقط، انجاز خط (الجزائر ــ البليدة)الذي فتح أبوابه أمام المسافرين بتاريخ 08 سبتمبر 1862.

أما باقي الخطوط، فقد تكفلت بانجازها 05 شركات هي:

1. **شركة (بون ــ قالمة)** La Compagnie Bône - Guelma (BG)
2. **شركة الشرق الجزائري** La Compagnie de l'Est Algérien (EA)
3. **شركة باريس ــ ليون ــ البحر الأبيض المتوسط** La Compagnie Paris - Lyon - Méditerranée (PLM)
4. **شركة الغرب الجزائر** La Compagnie de l'Ouest Algérien (OA)
5. **الشركة الفرنسية الجزائرية** La Compagnie Franco - Algérienne (FA

وعلى طول فترة (1857–1878) تم إنشاء مجموعة الخطوط التالية، بما يعادل 1365 كلم من خطوط السكة الحديدية:

- ✓ **عنابة ــ عن مكرة** Annaba - Ain Mokra
- ✓ **عنابة ــ بوشقوف ــ قالمة** Annaba - Bouchegouf - Guelma
- ✓ **الخروب ــ وادي زناتي** Khroub- Oued Zenati
- ✓ **قسنطينة ــ سكيكدة** Constantine - Skikda
- ✓ **قسنطينة ــ سطيف** Constantine - Sétif
- ✓ **الجزائر ــ الثنية** Alger - Thénia
- ✓ **الجزائر ــ وهران** Alger - Oran
- ✓ **أرزيولامكتا ــ المحمدية** Mohammadia - Arzew-La Macta
- ✓ **المحمدية ــ المشرية** Mécheria - Mohammadia
- ✓ **واد تليلات ــ سيدي بلعباس** Sidi Bel Abbès - Oued Tlélat

2) برنامج 1879:

في هذا البرنامج تم ترتيب الخطوط حسب أهميتها، الخطوط ذات المصلحة العامة (intérêt général) أو الخطوط ذات المصلحة المحلية (intérêt local)، ووحدهم الخطوط ذات المصلحة العامة تستطيع أن تستفيد من مساهمة مالية من الدولة لإنشائها.

والقانون المؤرخ في 18 جويلية 1879 حدد الخطوط ذات المصلحة العامة وأضاف برنامج انجاز 1747 كلم من الخطوط تضاف إلى خطوط شبكة السكة الحديدية الموجودة.

وخلال الفترة ما بين (1879–1906) الخطوط أو أقسام الخطوط التالية، شكلت مجتمعة امتداد قدره 2035 كلم من خطوط السكة الحديدية المنجزة أو المنطلق في إنجازها:

✓ **سوق أهراس–تبسة– لكويف والفرع نحوالحدود**	Souk Ahras-Tébessa-Le Kouif et embranchement vers la frontière
✓ **عين مكرة – رمضان جمال**	Ain-Mokra- Ramdane Djamel
✓ **أولاد رحمون – خنشلة**	Ouled Rahmoune-Khenchela
✓ **القراح – بسكرة**	El Guerrah-Biskra
✓ **سطيف–الثنية مع الفروع نحوتيزي وزو،بجاية وصور الغزلان.**	Sétif-Thénia avec embranchements vers Tizi Ouzou, Béjaia et Sour El Ghozlane
✓ **البليدة – البرواقية**	Blida-Berrouaghia
✓ **مستغانم– غليزان–تيارت**	Mostaganem- Relizane-Tiaret
✓ **وهران– أرزيو**	Oran-Arzew
✓ **السانية – عين تموشنت**	Sénia-Témouchent
✓ **سيدي بلعباس–تلمسان–الحدود**	Sidi Bel Abbès-Tlemcen-Frontière
✓ **الطابية – كرامبل**	Tabia-Crampel
✓ **المشرية – بشار**	Méchéria-Béchar
✓ **تيزي وزو– معسكر**	Tizi-Mascara

3) برنامج 1907:

في سنة 1907، برنامج ثالث لخطوط جديدة على امتداد 1256 كلم أضيف لشبكة الخطوط الموجودة، ليشكل أكثر من 3400 كلم من الخطوط المفتوحة أوفي طور الانجاز.

وفي الفترة مابين (1907–1946) الخطوط أو أقسام الخطوط التالية، حققت مجتمعة امتداد قدر بـــ:1614 كلم:

✓ عين البيضاء–تبسة	Ain Beida-Tébessa
✓ الميلية–جيجل	El Milia-Jijel
✓ بسكرة–توقرت مع الفروع نحوطولقة والوادي (هذا الخط الذي اعتبر ثانوي إضافي لبرنامج 387كلم، حقق خارج برنامج 1256كلم)	Biskra-Touggourt avec embranchements vers Tolga et El Oued (cette ligne classée secondaire d'une longueur de 387 km a été réalisée en plus du programme de 1256 km)
✓ قسنطينة–وادي العثمانية	Constantine-Oued Athmania
✓ البرواقية–الجلفة	Berrouaghia-Djelfa
✓ تيارت–مهدية– بوقرة	Tiaret-Mahdia-Cl.Bouguerra
✓ معسكر–المشرية مع الفرع نحوغليزان	Mascara- Mecheria avec embranchement vers Relizan
✓ سيدي بلعباس –تيزي وزو	Sidi Bel Abbès-Tizi
✓ تلمسان–بني صاف	Tlemcen- Beni Saf
✓ مستغانم–لامكتا	Mostaganem- La Macta

في سنة 1946، شبكة السكة الحديدية الجزائرية امتدت إلى أكثر من **5014 كلم** من الخطوط المستغلة، دون حساب فروع المناجم وخطوط السكة الحديدية في الطرقات(CFRA).

شراء الدولة لالتزامات المساهمين:

لما عرفت الشركات المستثمرة والمستغلة لخطوط الشبكة الحديدية عجزا ماليا في الاستغلال، اشترت الدولة امتيازات الشركات: الجزائرية الفرنسية (franco–Algérienne)، شركة الشرق الجزائري (est Algérien)، وشركة بون–قالمة (Bône–Guelma)، وشركة الغرب الجزائري (Ouest Algérien) في سنوات 1900، 1908، 1905و1920 على التوالي. وفي 27 سبتمبر 1912 تم إنشاء شركة السكك الحديدية الجزائرية (La compagnie des chemins de fer Algériens) التابعة للدولة (CFAE)، لتقوم باستغلال شبكة المساهمين (concessionnaires) ما عدا شبكة شركة PLM.

وفي تاريخ 01 جويلية 1921 قسمت شركة السكك الحديدية الجزائرية وشركة PLM الخطوط: حيث شركة PLM تستغل خط (الجزائر–وهران) وخطوط (وهران–عين تموشنت، سيدي بلعباس–تلمسان–وجدة–كرامبل، بليدة–حاسي بحبح)، بينما شركة السكك الحديدية الجزائرية (CFAE) تستغل الباقي من شبكة السكة الحديدية. في 30 ماي 1938، خطوط شركة PLM وCFAE ذات الأهمية العامة ضمت إلى شركة (SNCF) "الشركة الوطنية للسكك الحديدية" المنشأة حديثا والتابعة للدولة الفرنسية والشبكة الجزائرية أصبحت إقليما. في 01 جانفي 1939 أنشأ ديوان السكة الحديدية الجزائرية (Office CFA). في 30 جوان 1959 عقدت اتفاقية ما بين الدولة وديوان السكة الحديدية. في 01 جانفي 1960 أنشأت شركة سكك حديدية فرنسية في الجزائر، والتي أديرت بموجب الاتفاقية

من جوان 1959 حتى 16 جوان 1963، تاريخ إنشاء الشركة الوطنية للسكك الحديدية الجزائرية (SNCFA) بعدما حصلت الجزائر على استقلالها. ولم تمتلك الحكومة الجزائرية رأس مال هذه المؤسسة بصف كاملة إلا في عام 1969.

4) فترة ما بعد الاستقلال:

استمرت اتفاقية جوان 1959 في إدارة العلاقات بين الدولة وشركة SNCFA إلى غاية 31 مارس 1976، تاريخ انقسام هذه الأخيرة إلى ثلاثة مؤسسات هي:

- **(La SNTF)** شركة وطنية مكلفة باستغلال (تشغيل) وصيانة الشبكة الحديدية.
- **(La SNERIF)** شركة وطنية مكلفة بتجديد وتوسيع الشبكة الحديدية.
- **(La SIF)** شركة هندسة وبناء البنية التحتية للسكك الحديدية.

كان المقصود من هذا التنظيم فصل عمليات التشغيل والصيانة عن تلك الخاصة بتجديد وتمديد الشبكة. لكن هذه التجربة لم تحقق الأهداف المرجوة منها، وحلت شركتي SNERIF وSIF وبقيت فقط شركة (SNTF) التي أنشأت بموجب المرسوم 76-28 في 26 مارس 1976 في ظل نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

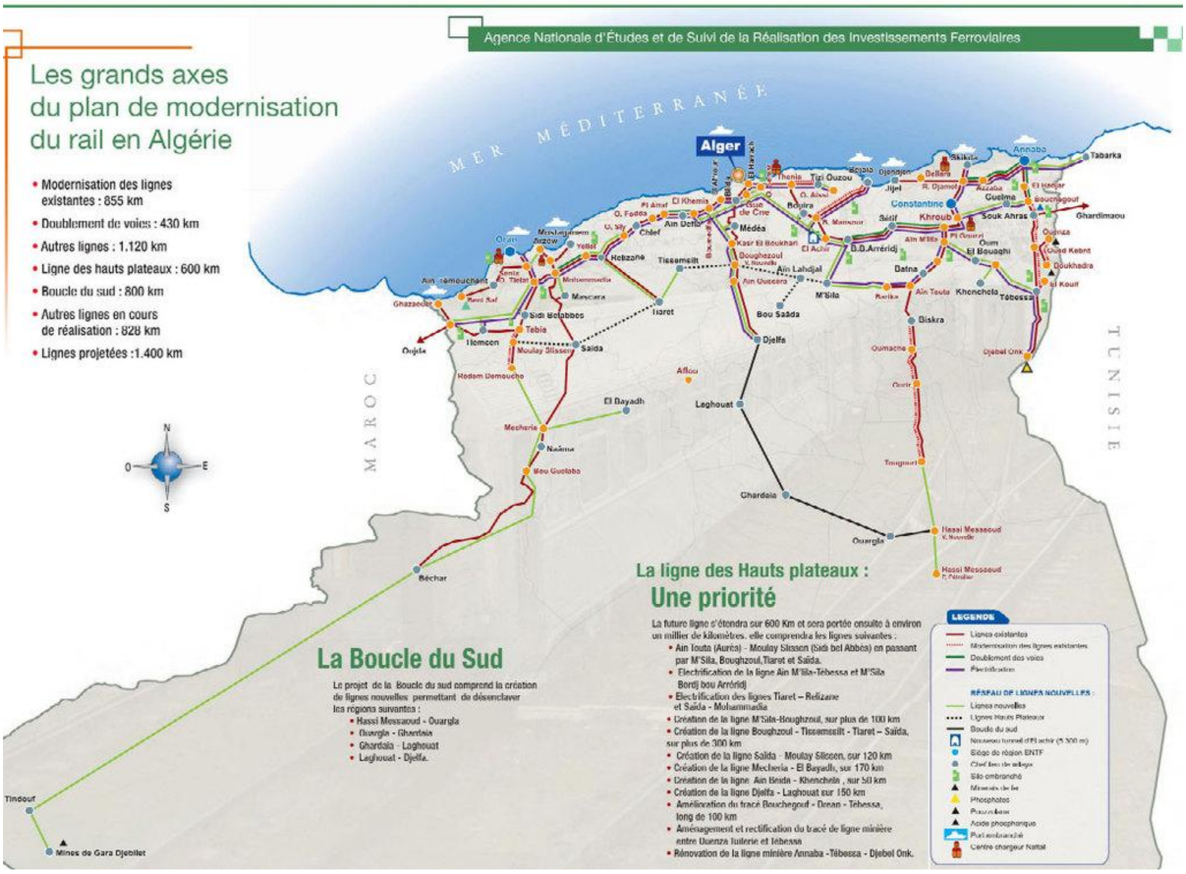
في عام 1980 تأسس اتفاق يحدد مسؤوليات كل من الدولة وشركة النقل (SNTF) بموجب المرسوم رقم 88–128 المؤرخ في 28 جوان 1988. هذا الاتفاق لا يزال ساري المفعول ويشمل بعض أحكام اتفاق جوان 1959 القديم بشأن البنية التحتية وتعويض الخدمات العامة.

5) البرنامج الاستثماري لعام 1980

منذ عام 1980تم إطلاق برنامج استثماري يهدف إلى تحديث وتوسعة قدرة الشبكة وتطوير السكك الحديدية الإقليمية والتوسع الجغرافي للشبكة.

وسمح هذا البرنامج بتحقيق الانجازات الآتية:

- الخطوط الجديدة:
  - جيجل / رمضان جمال (140كلم)
  - دعائم مصنع الاسمنت لبني صاف (23كلم)
  - وسعيدة(23كلم)وعين توتة (15كلم).
- لتجديد الكلي لقسم كبير للشبكة على امتداد حوالي 1400كلم من الخطوط.
- تنفيذ أجزاء المسار المزدوج من الطريق الدائري الشمالي (200كلم)
- تطوير وتحديث وإعادة هيكلة المحطات الموزعة عبر الشبكة.
- تطوير السكة الحديدية لمنطقة عنابة ومنطقة الجزائر العاصمة (جزئيا).



شبكة السكة الحديدية الجزائرية
المصدر: موقع الشركة www.sntf.dz

6) 01 ديسمبر 1990:

منذ هذا التاريخ أخذت الشركة صفة مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، مكلفة بتشغيل وصيانة شبكة السكة الحديدية الوطنية والبنية التحتية، وفي سنة 1996 وُضع التنظيم الجديد للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية(SNTF) بغية تطوير التسيير وتنمية النتائج المحصلة من المؤسسة، مرتكزين أساسا على فوائد اللامركزية في اتخاذ القرارات التي أفرزت (04) نواحي (أقاليم) سكة حديدية موزعة على مختلف جهات الوطن.

3.1. مهمة الشركة:

وفقا لقوانين إنشاء الشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية، مهمة الشركة هي ضمان النقل العمومي للمسافرين والبضائع. وبما أن الشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية هي الوحيدة المخولة بالتصرف وشغل شبكة السكة الحديدية في كافة أنحاء الوطن؛ فهي تلعب دورا رئيسيا في الاقتصاد الوطني، بوصفها تسهر على إرضاء حاجاته الخاص ناهيك عن قيامها بمهام أخرى كالآتي:

- احتوائها القطارات على عدد كبير من الحاويات يسمح بنقل أطنان من البضائع في وقت قصير.
- نقل عدد كبير من المسافرين على طول شبكة السكة الحديدية.
- سياسة صيانة عتاد وآلات الشركة.
- تسيير قاطرات الجر (traction).
- اقتناء وتجديد المعدات.
- التجديد والعصرنة.
- تكوين الأفراد (في الصيانة وفي الجر).

4.1. تنظيم الشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية (SNTF) :

تنقسم الشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية حسب الاختصاصات والمناطق الجغرافية إلى عدة فروع ويتمتع كل فرع بحرية التسيير الذاتي في إطار موازنة سنوية خاصة بالتسيير يتم الاتفاق عليها من البداية.

وتنقسم المهام الأساسية للشركة إلى أربعة مهام هي:

- ✓ **وظيفة الشتغيل** « **la fonction exploitation**»: وتتكفل بتسيير التنقلات والأمور المتعلقة بالجوانب التجارية.
- ✓ **وظيفة المعدات** « **la fonction matériels** »: وهي الوظيفة الخاصة بصيانة عتاد السير والجر.
- ✓ **وظيفة البنى التحتية** « **la fonction infrastructure** »: وهي الوظيفة المتعلقة بالاعتناء وصيانة وبناء خطوط السكة الحديدية والبنايات الخاصة، وتركيب وإقامة أجهزة الاتصال عن بعد لمختلف المحطات، والكهرباء الخاصة بالتنبيه والتوجيه...
- ✓ **وظيفة الإدارة** « **la fonction administration** »: وهي المتعلقة بتسيير الأفراد والمحاسبة والمالية والدراسات والبحوث.

وتنقسم الشركة من حيث الأقاليم الجغرافية، إلى أربعة أقاليم هي:

- ✓ **إقليم عنـــابة:** والذي يشرف على خطوط كل من (عنابة، تبسة، جيجل، العنق) والامتداد حتى الحدود مع تونس.
- ✓ **إقليم قسنطينة:** الذي يشرف على الخطوط الرابطة بين قسنطينة حتى ميناء عنابة، سكيكدة وجيجل، وكذلك نحو توقرت جنوبا وبرج بوعريريج في الوسط.
- ✓ **إقليم الجزائر العاصمة:** ويشرف على الجزء الممتد من برج بوعريريج إلى ولاية الشلف وخطوط بجاية وتيزي وزو، إضافة خط بليدة – الجلفة.

- ✓ **إقليم وهران:** وتشرف على الجزء الممتد من الطريق المتشعب (la rocades) شمال الشلف إلى الحدود المغربية، مع الامتدادات الخاصة بولاية مستغانم وبني صاف، الغزوات والمحمدية وبشار.

5.1. الهياكل المستغلة للشركة" « Les structures opérationnelles de la SNTF » :

وتضم مجموعة الهياكل الآتية:

- ✓ **مديرية الزبائن** « Direction de la clientèle. »
- ✓ **مديرية البنى التحتية** « Direction d'infrastructure ».
- ✓ **مديرية العتاد والجر** « Direction du matériel et traction. »
- ✓ **مديرية نظام المعلوماتية** « Direction des systèmes d'informations. »
- ✓ **مديرية الحفاظ وإدارة الموروث** « Direction protection et patrimoine. »
- ✓ **مديرية الموارد البشرية** « Direction des ressources humaines. »
- ✓ **إدارة التدقيق** « Direction d'audit »
- ✓ **مديرية التموين(الإمداد)** « Direction d'approvisionnement »
- ✓ **مديرية الرقابة وإدارة الاشتراكات** « Direction contrôle de gestion et gestion des participations. »
- ✓ **مديرية المحاسبة والمالية** « Direction de la comptabilité et finances. »

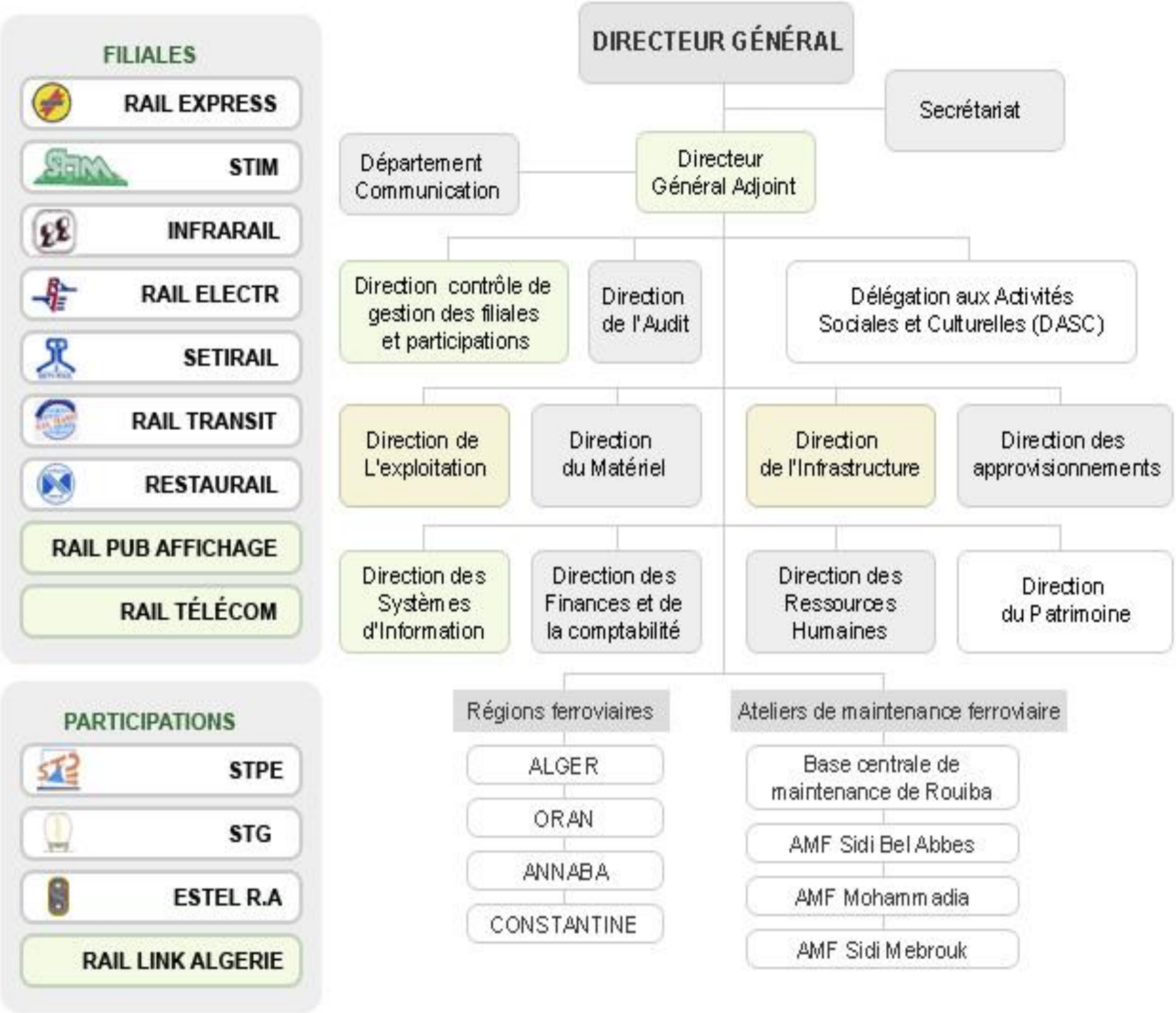
6.1. الشركات الفرعية للشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية « **Les filiales** » : وهي :

- ✓ Rail express
- ✓ Restau-rail
- ✓ Rail transit
- ✓ Infra rail
- ✓ Rail electr
- ✓ STIM
- ✓ Seti rail

7.1. الشركات الفرعية المشتركة:

- شركة نقل المواد الطاقوية (STPE) مع شركة نفطال (NAFTAL)
- شركة نقل القمح (STG) مع OAIL
- شركة ESTEL مع SIEMENS

الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية(SNTF)



المصدر: موقع الشركة www.sntf.dz

.8.1 مهام الإدارات المركزية للشركة: (أنظر الهيكل التنظيمي في الملاحق)

تتكون الإدارة المركزية للمؤسسة من المديريات المركزية الآتية:

المديرية العامة: وتتكون من:

- سكرتارية secrétariat
- قسم الاتصال Département de communication
- المدير العام Directeur adjoint

1) مديرية العملاء (الزبائن)« Direction de la clientèle. » : وتتكون من 3 أقسام وعشرة مصالح* هي:

1.1. قسم الشحن Deprt de Fret: ويتكون من قسمين:

- مصلحة التسعيرة وتنظيم نقل الحمولة.
- مصلحة استغلال الحافلات « wagons »

2.1. قسم الزبائن ونقل المسافرين Deprt clientèles des transports des passagers :

ويتكون من 3 مصالح هي:

- مصلحة بيع وتسويق نقل المسافرين
- مصلحة تسعيرة نقل المسافرين.
- مصلحة استغلال مركبات المسافرين.

3.1. قسم وسائل الإنتاج Deprt de moyens de production: ويتكون من 5 مصالح فرعية هي:

- مصلحة المركز الوطني للعمليات.
- مصلحة عتاد الجر.
- مصلحة أفراد السير.
- مصلحة التسيير
- مصلحة التفتيش التجاري والمحاسبي.

مديرية الزبائن مكلفة بالمهام الآتية:

- تحديد سياسات التسويق والتجارية الخاصة بالشركة لاسيما عروض السير offres de train التسعير، وتنظيم إجراءات البيع والاتصالات التجارية.
- تسيير وسائل الإنتاج (آلات الجر، عتاد القطر، وأفراد السير)
- إدارة مبيعات الشحن والمسافرين.
- مراقبة وتقييم أداء النشاطات التجارية(الحصيلة، الحمولة، المسافرين...)
- توحيد لوحات التسجيل الدورية.

2) مديرية البنى التحتية « Direction d'infrastructure ».: وتتكون من 3 أقسام و8 مصالح ونيابة مديرية مفوضة للسلامة المهنية:

1.2. قسم VOB: ويتكون من:

- مصلحة الأعمال الفنية والمباني

* القسم= département والمصلحة = Division

- مصلحة صيانة المسالك (مسالك السكة الحديدية)
- مصلحة الهندسة.

2.2. قسم إدارة محطات توليد الطاقة الكهربائية: ويتكون من

- مصلحة إنشاء أسلاك التيار
- مصلحة محطات الجر الفرعية

3.2 قسم STE : ويتكون من:

- مصلحة الإشارات الكهربائية
- مصلحة الاتصالات السلكية واللاسلكية

4.2. نيابة مديرية فرعية مفوضة للسلامة المهنية

تتكفل مديرية البنى التحتية بالمهام الآتية:

- تدعيم سياسات صيانة وتجديد البنية التحتية وتطوير الأساليب والمعايير المتعلقة بذلك.
- رصد وتقييم خطة الإنتاج السنوي لمختلف الفروع والأقاليم التابعة للشركة في مجال صيانة البنى التحتية.
- تسيير الوسائل اللوجستية ومعدان البنية التحتية.
- يساهم في تعريف أنظمة التشغيل ومعدات السلامة المرورية.
- تقوم بمهمة التدقيق والتفتيش على البنية التحتية والبنية الفوقية (الجسور، والطرق ومنشآت الجر الكهربائية والمنشآت الأمنية...)
- يساهم في تعريف الأجهزة والقرارات المتعلقة بالتدريب لما يتعلق بالبنى التحتية.
- يدعم علاقات التعاون مع ANESRIF وتطوير المقترحات المتعلقة بتسيير وإدارة شبكة السكة الحديدية.

3) مديرية العتاد والجـــــر« Direction du matériel et traction. : وتتكون من 3 أقسام وخلية الاستثمار الملحقة بالمدير.

1.3. قسم العتاد المقطورDeprt matériel Remorquée : تتكون من:

- مصلحة الصيانة
- مصلحة التقنية

2.3. قسم عتاد المحرك Deprt matériels moteur: وتتكون من:

- مصلحة الصيانة
- مصلحة التقنية

3.3. قسم الجر Deprt Traction: وتتكون من:

- مصلحة التنقل (الحركة)

- مصلحة الأمن من الحوادث.

4.3. خلية الاستثمار: وهي ملحقة مباشرة بالمدير

4) مديرية الرقابة وإدارة الاشتراكات« Direction contrôle de gestion et gestion des participations. »:

وتتكون من 3 أقسام كالآتي:

1.4. قسم التخطيط والرقابة على الميزانية deprt de gestion prévisionnelle et de contrôle budgétaire

2.4. قسم الرصد الإحصائي وتقييم الأداء deprt de suivi statistique et évaluation de performance

3.4. قسم الفروع والمشاركة والشراكات deprt filial, participation et partenaire

وتقوم هذه المديرية بالمهام الآتية:

- تحدد مبادئ الرقابة الإدارية للشركة.
- تضمن سيطرة إدارة الشركة.
- توفير نتائج تقييم إنتاج الشركة(الإحصاءات، لوحة التحكم...)
- تحريك وتنشيط شبكة المراقبة بالشركة.
- إقامة دراسات وتحليل المخططات دوريا بخصوص الإنتاج، على أساس محاسبة التكاليف وتقارير الميزانية للأنشطة المختلفة.
- المساهمة في تعريف الأجهزة ومراقبة السير ومقررات التكوين...
- ضمان المتابعة المالية، الإدارية والقانونية لمجموع الشركات الفرعية التابعة لمجموعة السكة الحديدية.
- اقتراح استراتيجيات تطوير مجموعة السكة الحديدية.
- مواكبة تنفيذ القرارات المتعلقة بالشركات الفرعية.

5) مديرية الحفاظ على الموروث« Direction protection et patrimoine. »: أنشأت عام 1997 تحت اسم RAIL.PROTECT، ودعمت سنة 2001. تهتم بحماية والحفاظ على الموروث من المنقولات وغير المنقول من المعدات والمباني لجميع الشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية. وتتكون من قسمين و4 مصالح:

1.5. قسم العقارات Deprt patrimoine immobilier: ويتكون من:

- مصلحة تسيير العقار
- مصلحة جرد المخزون العقاري.

2.5. قسم الموروث المنقول Deprt patrimoine mobilier : ويتكون من:

- مصلحة إدارة المنقول.
- مصلحة جرد المنقول.

مهمة هذه المديرية تتلخص في:

- إدارة المعدات الثقيلة (القاطرات والسيارات والمركبات) والمعدات الخفيفة (المركبات الخفيفة) والمواد المختلفة (الأجهزة والأثاث)
- إدارة حلقات الاستثمار المختلفة.
- مسؤولة عن تأجير الأراضي والمنازل والمباني التابعة للشركة.
- مسؤولة عن الجريد السنوي للاستثمارات لتحديد المخطط العام السنوي للموروث بالمؤسسة.
- مكلفة بتوظيف أفراد الأمن المتعاقدين.

6) مديرية الحسابات(التدقيق) « Direction d'audit »: هذه المديرية ملحقة مباشرة مع المدير العام. تقوم بأربعة مهام أساسية ذات صلة بمهام الشركة.

وهي مكلفة بـــ:

- تطوير وتنفيذ برنامج تقييم شامل لنظام الرقابة الداخلية القائمة في جميع إدارات وأقسام الشركة.
- إجراء التحقيقات والبحوث الخاصة، بطلب من المديرية العامة.

7) مديرية نظم المعلومات« Direction des systèmes d'informations. »: وتتكون من 3 أقسام:

1.7. قسم البنية التحتية للأنظمة

2.7. قسم تطوير النظم.

3.7. قسم إدارة الشبكة

وتتكفل هذه المديرية بالمهام الآتية:

- تحديد سياسة الشركة لنظم المعلومات.
- وضع وتنفيذ تطبيقات الحاسوب اللازمة لحسن سير العمل في الشركة
- التطوير والمحافظة على شبكة الأنترنيت والأنترانت الخاصة بالمؤسسة.
- السهر على تطبيق الإجراءات الإدارية في إدارة الشبكات الالكترونية.

8) مديرية الموارد البشرية « Direction des ressources humaines. »: وتتكون من 4 أقسام هي:

1.8. قسم إدارة الأفراد Deprt Gestion du personnel : ويتفرع إلى:

- مصلحة التسيير.
- مصلحة الأفراد.
- مصلحة تسهيل الحركة.

2.8. قسم التنظيم والتقاضي (المنازعات) Deprt de réglementation et contentieux: ويتفرع إلى:

- مصلحة التنظيم.
- مصلحة الشؤون القانونية.

3.8. قسم التدريب والإتقان Deprt formation et perfectionnement : ويتفرع إلى

- مصلحة تكوين الإطارات.
- مصلحة الإتقان.

4.8. قسم العلاج الطبي Deprt médical : ويتكون من:

- مصلحة طب العمل.
- مصلحة طب الرعاية.
- مصلحة الإدارة والشؤون المالية.

وتقوم هذه المديرية بالمهام الآتية:

- إدارة الموارد البشرية وسير المسار المهني لأفراد الشركة.
- صياغة اللوائح الداخلية.
- المسؤولة عن تطبيق النظام الداخلي للشركة والتعليمات التي وقعها المدير العام.
- المسؤولة عن تنفيذ التعليمات الجديدة الصادرة بالجريدة الرسمية.
- المسؤولة عن حل الصراع (حالات التقاضي والمنازعات) بين العمل والشركة والنزاعات بين الأطراف المختلفة بالمؤسسة.
- المسؤولة عن صنع بطاقات النقل الخاصة بالعمال عبر شبكات السكة الحديدية الوطنية والحصول على تصاريح التنقل إلى الخارج.
- متابعة التوظيف وإعادة الإدماج والتحويلات والترقيات المختلفة التي تجرى على مستوى مختلف الفروع الجهوية ووحدات الصيانة (AMF).
- العمل بالتعاون مع الفروع الأخرى، على تطوير برامج تدريبية والإتقان الخاصة بالمديرين التنفيذيين للشركة.
- وضع ميزانية التدريب (التكوين)
- تقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- متابعة وضمان تنظيم المسابقات والاختبارات المهنية.

9) **مديرية التموين (الإمداد)« Direction d'approvisionnement »**: وتتكون من3 أقسام هي:

1.9. قسم الإمداد Deprt d'approvisionnement : و**تتفرع إلى:**

- مصلحة مشتريات عتاد السير.
- مصبحة العتاد المختلف والموحد.
- مصلحة الاستقبال والتوزيع.

2.9. قسم تسيير المخزون Deprt gestion de stock: ويتفرع إلى:

- مصلحة محاسبة المواد.
- مصلحة متابعة جرد قطع الغيار.
- مصلحة بيع العتاد القديم.

3.9. قسم التكاليف والإحصاء Deprt couts et statistique : **وتتفرع إلى:**

- مصلحة التكلفة.
- مصلحة الميزانية والإحصاء.
- مصلحة تسيير المواد الإستراتيجية.

10) **مديرية المالية والمحاسبة« Direction de la comptabilité et finances. »**: تتكون من 3 أقسام:

1.10. قسم المحاسبة العامة Deprt comptabilité générale : وتتفرع إلى:

- مصلحة المحاسبة العامة.
- المصلحة المركزية للتوطيد.

2.10. قسم الميزانية والمحاسبة التحليلية Deprt budget et comptabilité analytique :
ويتكون من:

- مصلحة الميزانية.
- مصلحة المحاسبة التحليلية.

3.10. قسم المالية deprt Finance : ويتكون من مصلحتين:

- مصلحة الخزانة division trésorerie
- مصلحة الاستثمارات.

2. التعريف بإقليم السكة الحديدية لقسنطينة: Direction régionale de Constantine (DRF)


محطة القطار بقسنطينة

تتمتع الأقاليم الجهوية للشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية بالاستقلال الذاتي في إدارة ميزانية سنوية خاصة وفق برنامج وأهداف مسطرة في مخطط المؤسسة. الفروع الجهوية على علاقة سُلَّمية hiérarchique مع المدير العام، وعلى علاقة وظيفية مع الإدارة المركزية.

وتحتوي الشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية على أربعة فروع أو أقاليم جهوية حسب الموقع الجغرافي هي:

- ✓ إقليم السكة الحديدية بالعاصمة.
- ✓ إقليم السكة الحديدية بعنابة.
- ✓ إقليم السكة الحديدية بقسنطينة.
- ✓ إقليم السكة الحديدية بوهران.

وسنختص في هذا المقام بالتعريف، إقليم ولاية قسنطينة، باعتبارها الناحية التي تمت فيها إجراءات الدراسة الميدانية.

1.2. التعريف بإقليم السكة الحديدية بقسنطينة:

تتربع شبكة السكة الحديدية بإقليم قسنطينة على 950 كلم، وتمتد من بلدية رمضان جمال حتى الناصر، والقرزي حتى توقرت، ومن دائرة الحروش إلى ولاية سكيكدة، ومن ساحقي أحمد حتى ولاية جيجل. ويسير هذا الإقليم مدير جهوي يُشرف على ثمانية (08) أقسام هي:

- ✓ **قسم الزبائن Service clientèle**
- ✓ **قسم أمن السير Service sécurité de circulation**
- ✓ **قسم البنى التحتية Service des infrastructures**
- ✓ **قسم العتاد Service de Matériels**
- ✓ **قسم الموروث Service de patrimoine**

- ✓ **قسم المالية والمحاسبة Département Finance et comptabilité**
- ✓ **قسم الأفراد والإدارة العامة Département personnel et administration générale**
- ✓ **قسم التموين (الإمداد) Département d'approvisionnement**

***مهامهـــــــا:**

وتتلخص في الآتي:

- ضمان متابعة وتنفيذ برنامج الإنتاج المخصص للمنطقة الجهوية.
- ضمان احترام الأهداف المسطرة.
- التفاوض على تحجيم عتاد السير المخصص للناحية (الإقليم).
- ضمان تمثيل الشركة الأم على مستوى الإقليم أم التنظيمات والهيئات والزبائن المختلفين.
- ضمان تنفيذ سياسات التسويق والتجارة على الصعيد الإقليمي. (إقليم قسنطينة)
- اقتراح والمساهمة في تطوير المتطلبات التقنية للأنشطة الإقليمية.
- اقتراح استراتيجيات لتعزيز النقل على المستوى الإقليمي، والأنشطة التجارية المحددة بالمنطقة.
- تقديم توجيهات بشأن التنمية والتطوير.
- ضمان حُسن تسيير وسائل الإنتاج والموروث من الوسائل والمباني للناحية.

3.التعريف بوحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بسيدي مبروك

Atelier de Maintenance Ferroviaire (AMF)Sidi Mabrouk

الوحدات الرئيسية لصيانة عتاد السكة الحديدية ateliers directeurs de maintenance ferroviaire (AMF)، تنظيمات وطنية فرعية عن الشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية متخصصة في صيانة عتاد السكة الحديدية، كل حسب تخصصها.

أوهي الورشات (الوحدات) الرئيسية لصيانة عتاد السكة الحديدية، تتمتع بحرية التسيير في إطار ميزانية سنوية، اعتمادا على برنامج سنوي للصيانة يضبط مع الإدارة المركزية للعتاد بالجزائر العاصمة. وكمديريات الأقاليم، تربط هذه الورشات (الوحدات) علاقة سلمية hiérarchique مع المدير العام للشركة الأم، وعلاقة وظيفية مع مديرية العتاد Direction de Matériels.

وتتفرع عن الشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية (SNTF) أربعة (04) وحدات (ورشات) صيانة رئيسية متخصصة هي:

- ✓ **وحدة صيانة عتاد المحرك بسيدي مبروك ــ قسنطينة (AMF Sidi Mabrouk Constantine)**
- ✓ **القاعدة الرئيسية لصيانة العربات من نوع ديزل والكهربائية serie GH رويبـــــة. (Base principale de Maintenance Rouiba)**
- ✓ **وحدة المحمدية(AMF Mohammadia)**: وتختص بصيانة عتاد المحركات VN/VE، المقطورات الخاصة بالبضائع matériels remorqués marchandises.
- ✓ **وحدة الصيانة بسيدي بلعباس(AMF sidi bel abbes)**: وتختص بصيانة مركبات المسافرين للشبكة.

أولا. وحدة صيانة عتاد المحرك بسيدي مبروك ــ قسنطينة (AMF Sidi Mabrouk Constantine):

أنشأت وحدة صيانة عتاد المحرك سيدي مبروك سنة 1935 كورشة (وحدة) متخصصة في صيانة:

- ➢ قاطرات ديزل الكهربائية (Locomotives diesel électrique)
- ➢ قاطرات المناورة (Locomotives de manœuvres)

لكن مع تجديد حظيرة الآلات والعتاد للشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية تحول نشاط الوحدة إلى تصليح وصيانة العتاد المتحرك (Matériels roulants) بمختلف القوة (différents puissances)، والأنواع (marques) والتكنولوجيا (technologie) مثل:

- Engins de petite puissance (jusqu'à 1000cv): draisines
- Engins de moyen puissance (jusqu'à 2000cv) : locomotives CEMAFER GE
- Engins de grande puissance (au delà de 2000cv) : locomotives LEW (électrique), locomotives GM.

وحاليا، تختص الوحدة أساسيا بالصيانة الوقائية والصيانة الدورية لـــ:

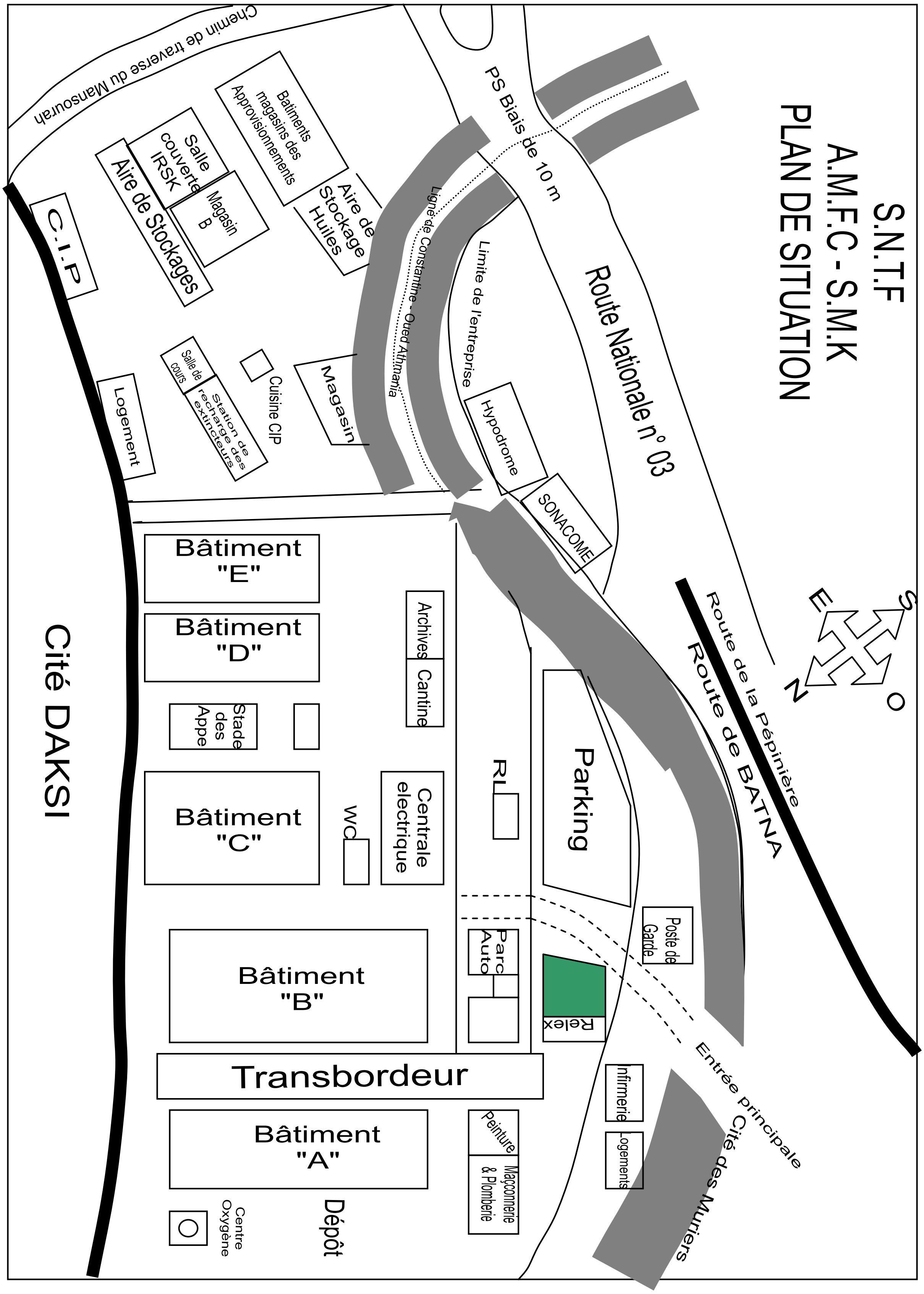
- ✓ 24 قاطرة من نوع: GE
- ✓ قاطرات Draisines من نوع CAMEFER
- ✓ الرافعات (Grues) من نوع CAILLERD

وبدرجة أقل شيئا ما:

- ✓ العتاد المقطور (Matériels remorqués)

كما وتختص أيضا الوحدة بصيانة وتصليح كافة الأعطاب المتعلقة بالصهاريج (Citernes)، وتعمل، أيضا، على صيانة والاعتناء الدوري والقبلي لأنواع أخرى من العربات (الحافلات wagons).

موقع الوحدة l'implantation:



ثانيا: المهام الأساسية لوحدة صيانة عتاد المحرك بسيدي مبروك: وتتلخص في الآتي:

- الإشراف على حُسن تطبيق المخطط السنوي للصيانة المسطر.
- تسهر على احترام الأهداف المحددة والمسطرة مسبقا.
- ضمان حُسنة استغلال جميع الإمكانات المتاحة بالوحدة، والعتاد الموروث الخاص بالوحدة.

ثالثا: مزاياها الأساسية Ses Attributions : وتتحدد في:

1. الصيانة وإعادة التأهيل réhabilitation، وتجديد rénovation للقاطرات (المحركة) ديزل الكهربائية locomotives diesel électrique من نوع GE (Dj 06)، وقاطرات Draisines.
2. صيانة ضاغطات القاطرات الكهربائية.compresseurs des locomotives électrique
3. تسيير وصيانة عتاد الرفع (moyens de relevage) لناحية قسنطينة وعنابـــة.
4. إعداد وتحضير الإجراءات الخاصة بالاعتناء بالقاطرات من نوع (GE).
5. الدعم التقني للمستودع assistance technique aux dépôt
6. الصيانة من المستوى 1 و2 لمركبات المسافرين والحافلات المقطورة (wagons).
7. الصيانة من المستوى 3 و4 لصهاريج الوقود VN ومركبات نقل الحبوب VN.
8. تسيير مخزون السلع الخاص بالآلات المختلفة approvisionnement.
9. تسيير مخزون السلع الخاص بعربات نقل الحبوب (céréaliers).
10. تكوين الموارد البشرية.

رابعا: تنظيم وحدة صيانة عتاد المحرك بسيدي مبروك: تتكون الوحدة من إدارتين وأربعة أقسام* كالآتي:

- **السكرياتارية Secrétariat**
- **قسم النظافة والأمن Division Hygiène et sécurité**
- **إدارة التقنيـــة Département Technique**
- **إدارة الإنتاج Département Production**
- **قسم الموارد البشرية Division Ressources Humaines**
- **قسم المالية والمحاسبة Division Finance Et Comptabilité**
- **قسم النوعية Division Qualité**

* أنظر الهيكل التنظيمي للوحدة.

1. إدارة التقنية Département Technique : تتكون من قسمين

1.1.قسم المناهج (الطرق) والدراسات Division études et méthodes

1.2. قسم التموين(الإمداد) Division approvisionnement

* **مهامه:**

- دراسة وحل المشاكل والأعطاب التقنية التي يُعاني منها عتاد الوحدة.
- تنسيق وتحضير ومتابعة الدراسات وتحيين المعارف المتعلقة بصيانة العتاد.
- تحديد خصائص المشتريات والخصائص التقنية الخاصة بالتمثيل الرمزي للسلع (symbolisation des articles)

***وظائفه:**

- تحضير مخطط المهام plan de charge.
- متابعة برنامج صيانة العتاد.
- تسيير المخزون والإمدادات.
- متابعة الجرد.
- تصنيع وخلق القطع اللازمة.
- التنسيق مع الأقسام الأخرى.

1.1.قسم المناهج والدراسات: يسير هذا القسم مجموعة من الأفراد التقنيين من أجل القيام بإجراءات التحويل والتغيير مع احترام المعايير التقنية الخاصة.

- تطبق وتسهر على سلامة تطبيق الحلول التقنية.
- تسيير وتحليل ومعالجة مجموعة التجديدات المقترحة من أفراد الوحدة.

***وظائفه:**

- معاينة العتاد.
- تحضير وتطبيق إجراءات الإصلاح والصيانة.
- إعداد ومتابعة دراسات تعديل العتاد.
- إعداد نموذج بتكاليف الصيانة.
- الدراسات التقنية والتحقيقية حول العتاد.

2.1. قسم التموين:

- ويعمل هذا القسم على إمداد مختلف الأقسام ووضع تحت تصرفهم كل الإمدادات واللوازم والأدوات الضرورية للعمل.
- يهتم بتسيير المخزون السلعي من:

- قطع الغيار الخاص بالقاطرات والحافلات wagons والرافعات grues والقاطرات الصغيرة draisine.
- هياكل حظيرة القاطرات والحافلات (locomotives et wagons)
- إجراءات البحث والشراء.

• يقوم القسم، كذلك، بمعاينة المشتريات الجديدة من حيث النوعية والكمية.

- **<u>المخزن الرئيسي (magasin central) :</u>** المخزن الرئيسي يختص بتخزين وتوزيع القطع الخاصة بـــ: GE، كما يقوم بعمليات شراء القطع اللازمة للعمل والتي تحددها تقارير الاحتياج لمختلف الأقسام والمصالح، والمخزن الفرعي.

***<u>مهامه:</u>**

• إعادة التموين، تسيير، واستقبال ومراقبة وتوزيع المشتريات من قطع الغيار.
• الجرد السنوي للمخزون.
• إعداد تقرير محاسبي عن القطع لصالح قسم المحاسبة، ونسخة لصالح المديرية المركزية للتموين.
• التحيين الدوري للتسميات (المدونة) العامة (nomenclature)

- **<u>المخزن الفرعي للمواد الإستراتيجية:</u>** خصص هذا المخزن الفرعي لضمان حُسن استغلال وتسيير المواد الإستراتيجية. خصصت له فرقة عمل تدعى: فرقة تسيير المخزون الاستراتيجي (section de gestion de produits stratégique). مهمته ضمان حسن استغلال وتسيير الموارد الإستراتيجية بشكل عقلاني، وكل استخدام أوتحويل للمواد الإستراتيجية؛ لا يتم إلا بموافقته ومديرية التموين.

- **<u>مخزن الوسائل العامة(Magasin moyens généraux) :</u>**

ومهمته هي تخزين وتوزيع القطع المحصلة من السوق المحلية، على أساس الاحتياجات المقدرة والمحددة من كل فريق عمل (section) في الوحدة.

2. <u>إدارة الإنتـــــاج(Département produits):</u>

يتكون من قسمين:

✓ **قسم العتاد المقطور Division matériels remorqués**
✓ **قسم عتاد المحرك Division matériels moteurs**

***<u>مهامه الأساسية:</u>**

- تنشيط وتنسيق نشاطات صيانة العتاد، الهياكل، قطع الحظيرة، وإنشاء مجموعة الأدوات بأقل التكاليف وفي أقصر المواعيد وبنوعية جيدة.
- تطبيق برنامج صيانة عتاد المحرك والعتاد المقطور.
- الاعتناء والفحص الدوري لجميع وسائل الإنتاج الثابتة والمتحركة (mobile et immobile)

1.2. قسم العتاد المقطور(MR): ويتكون من (05) خمسة فرق (sections) هي كالآتي:

1.1.2فرقة صناعة الأدوات المعدنية « section chaudronnerie » ويتكون من مشرف من نوع CM ومشرفين من نوع CBRO، يديرون فرقة من (12) اثنا عشرة عامل.

2.1.2. فرقة آلة الأدوات « section machine a outils »: وتقوم بمهام: التقويم، التوازن، التوسيع، الثقب، الخراطة...ألخ.

3.1.2. فرقة مقلب الدولاب « section Tour à roue » : هذه الفرقة مكلفة أساسيا بصيانة وتصليح essieux montés وعلبة والسير boite a roulement...الخ

4.1.2 فرقة الدهن « section peinture »: ومهمتها الأساسية هي دهن القاطرات من الداخل والخارج، بعد إتمام كل إجراءات التصليح

5.1.2. مكتب الصيانة « poste d'entretien » : وهو مكتب أو محطة صيانة ملحقة بوحدة صيانة عتاد المحرك بسيدي مبروك بقسنطينة، مهمتها الأساسية هي انجاز عمليات وقائية ودورية على جميع الحافلات « wagon » لناحية قسنطينة.

ويختص هذا القسم، عموما، بالمهام الآتية:

- يقوم بإعداد مخطط الأعمال.
- إخطار مسؤول الصيانة بالأعطاب والمعوقات التي تواجه العمل والتي يمكن أن تؤثر على مواعيد التسليم.
- التنسيق داخل الوحدة، مع مختلف الأنشطة المتعلقة بأمن وسلامة الأفراد.
- التفكير والبحث الدائمين عن تنظيم وتخفيض تكاليف الإنتاج.
- تنفيذ برنامج الإصلاحات.
- ضمان إصلاح آلات الرفع(engins de relevage).

2.2.قسم عتاد المحرك(MM): يتكون من (09) تسعة فرق (sections) هي كالآتي:

1.2.2.فرقة المركزية الكهربائية « central électrique »: ومهمتها الأساسية تكمن في تبديل محركات القاطرات القديمة بمحركات مجددة « rénové » أوجديدة كليا، وفقا لحالة المراجعة الدورية.

2.2.2. فرقة محركات الجر « section moteur de traction »: وتقوم بتصليح وتعديل كل ما هوتعلق بمحركات الجر.

3.2.2.فرقة مراقبة النوعية والضخ « section contrôle & injection »

4.2.2. فرقة المحرك « section moteur »

5.2.2 فرقة الناقلة الحديدية.« Section bogie »

6.2.2. فرقة نقل الحركة « section de transmission »

7.2.2. فرقة المحرك dj « section moteur dj »

8.2.2. فرقة الصنابير « section robinetterie »

9.2.2. فرقة تركيب القاطرات GM « section montage locomotive GM »

ومهماته الأساسية هي:

- إعداد مخطط العمل.
- تنفيذ برنامج الاعتناء وإعادة تأهيل القاطرات.
- تنفيذ برامج المراجعة (révision) وإصلاح لبعض هياكل ومكونات القاطرات.

3.قسم الموارد البشرية Division Ressources Humaines:

ويقوم بالمهام الآتية:

- إعداد مخطط الأعمال.
- تسيير المسار المهني للعمال. (الأفراد)
- تقدير وتحديد الاحتياجات من الأفراد وإعداد مخطط الاحتياجاتplan de charge.
- تحديد وإعداد مخطط التكوين plan de formation.
- القيام بنشاطات تكوين الأفراد والمتربصين الخارجيين.
- طب العمل.
- مصلحة الأرشيف

4. قسم المالية والمحاسبة Division Finance Et Comptabilité:

ويتكون من 03 مصالح هي:

- ✓ مصلحة الخزانة وتسيير الميزانية section trésorerie et gestion de budget
- ✓ مصلحة الفواتير section Facturation

✓ مصلحة المحاسبة العامة section comptabilité général

1.4. مصلحة الخزانة وتسيير الميزانية: وتهتم بالمهام الآتية

- استقبال حوالات الدفع، وتكوين الملفات المحاسبية اللازمة والخاصة بالقسم المعني بالإنفاق.
- تحضير التقرير الشهري الخاص باستخدام الميزانية، وتحديد مبالغ الإنفاق، وتحويلها كل نهاية شهر إلى المديرية المركزية للمالية والمحاسبة، مديرية العتاد، ومديرية مراقبة التسيير.
- تحضير التقرير السنوي الخاص بالنشاطات، وتحضير تقديرات الميزانية الخاصة بالسنة المالية اللاحقة.

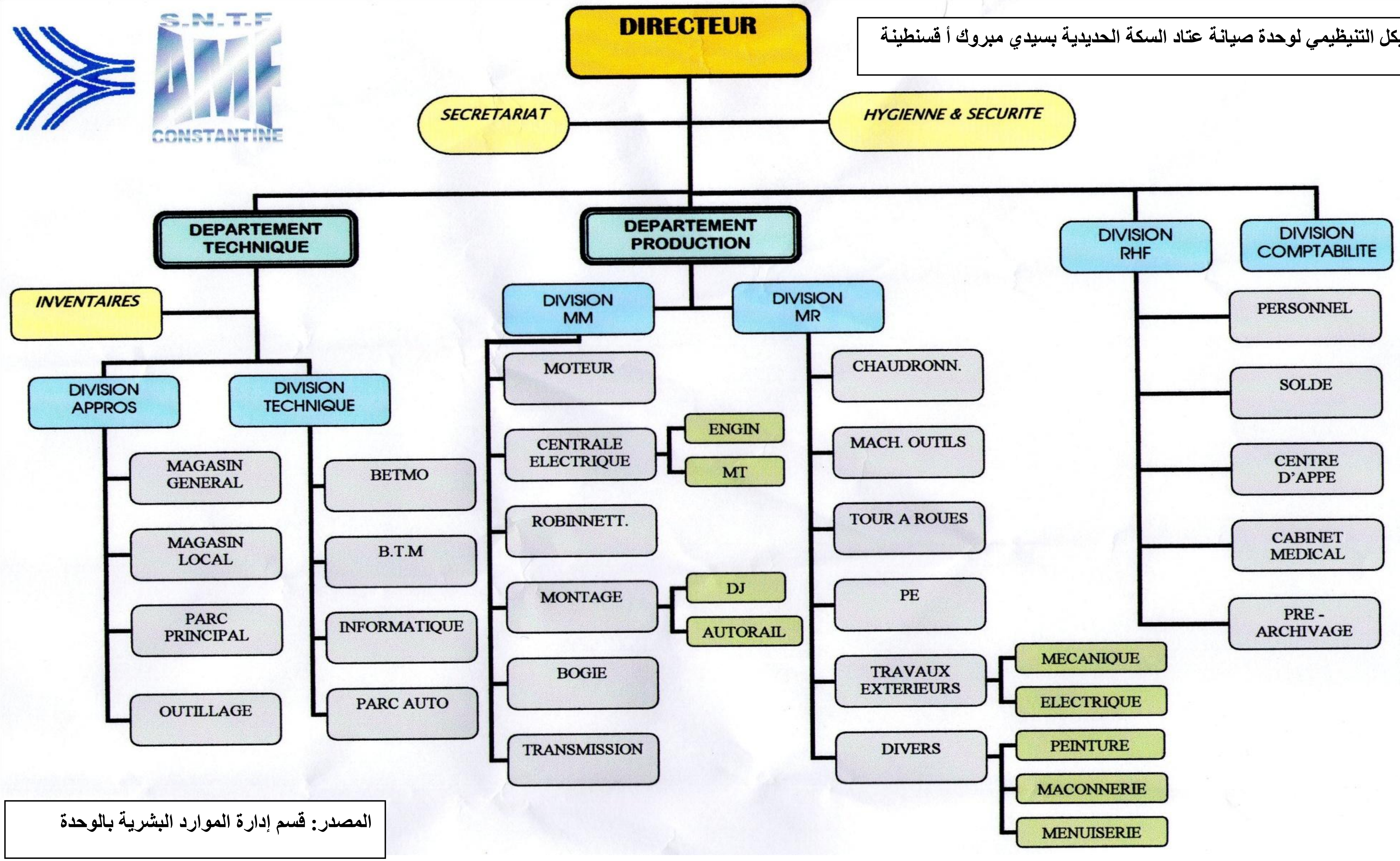
2.4. مصلحة الفواتير: ومهامها:

- إعداد الفواتير الخاصة بأعمال الغير، وفواتير الأعمال المنجزة لصالح مؤسسات الفرع.

3.4. مصلحة المحاسبة العامة: وتقوم بـــ:

- إعداد الحسابات التوقعية.
- إعداد المخطط المحاسبي للوحدة.
- تسيير وإدارة حسابات الوحدة.
- تنظيم النفقات.

الهيكل التنظيمي لوحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بسيدي مبروك أ قسنطينة



المصدر: قسم إدارة الموارد البشرية بالوحدة

4. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

1.4. فــروض الدراسة:

انطلاقا من تساؤلات الدراسة التي طرحناها في الفصل الأول، نحاول الآن ــ بعد القيام بالدراسة الاستطلاعية ــ نفترض مجموعة من الإجابات تشكل فروضا للدراسة، لنبين، عبر الدراسة الميدانية، صدقها من خطأها.

1.1.4.الفرضية الرئيسية:

إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية مجرد إدارة أفراد بالمعنى التقليدي ولم ترق لمعنى إدارة الموارد البشرية الحديثة.

وللتحقق الأمبريقي من هذه الفرضية قمنا بصياغة (04) أربعة فرضيات إجرائية هي:

2.1.4.الفرضيات الفرعية:

البعد الأول: القـــــدرة

1) تعتمد سياسة التوظيف بالمؤسسة على المعايير العلمية المتعارف عليها.

ومؤشراته:

- تخطيط الموارد البشرية؛
- تحليل (توصيف)الوظائف؛
- استقطاب الموارد البشرية؛
- اختيار الموارد البشرية.

2) تطور سياسة تنمية الموارد البشرية المطبقة من قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه احتياجات العمل.

ومؤشراته:

- تدريب العمال؛
- تنمية الإداريين (التنمية الإدارية).

البعد الثاني: الرغبـــة

3) **لا تحفز سياسة الأجور والحوافز الأفراد ايجابيا نحو العمل.**

ومؤشراته:

- الأجـــر؛
- الحوافز المادية (العلاواتPrimes) والمعنوية.

4) **لا تشجع سياسة المحافظة المتبعة على استقرار الأفراد بالمؤسسة.**

ومؤشراته:

- الترقيـــة؛
- السلامة المهنية؛
- الخدمات الأخرى.

2.4. المنهج:

في ضوء طبيعة الدراسة والتساؤلات المطروحة، والفرضيات المقترحة، والأهداف المسطرة التي تسعى (الدراسة) إلى تحقيقها؛ والتي ترتكز على دراسة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية كما هي في الواقع ومحاولة وصفها وصفا دقيقا، اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي "بمدخل المسح بالعينة" الذي يعبر كميا وكيفيا عن الظاهرة، تعبيرا كيفيا بوصف وتوضيح خصائصها، وتعبيرا كميا بوصفها رقميا بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى[1]، حيث تم وضع عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية ليقرر الجانب الميداني للدراسة قبولها أو رفضها، باعتبار كونها إجابات مؤقتة للظاهرة المدروسة، وسوف يجري قياسها والتحقق منها باستعمال أساليب التحليل المناسبة، من أجل الوصول إلى الاستنتاجات التي تحقق أهدف الدراسة وتسهم في فهم الواقع وتطويره.

3.4. حدود الدراسة:

تحددت مجالات الدراسة كالآتي:

1.3.4. الحدود البشرية:

(1) عبيدات ذوقان وآخرون: البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض،1997، ص187

اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بوحدة صيانة عتاد المحرك بقسنطينة التابعة للشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية إقليم قسنطينة، بأصنافهم الثلاثة:

التنفيذ « **excusions** »، **التحكم** « **maitrises** » **والإطارات**« **cadres** ».

2.3.4. الحدود المكانية:

تمت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية بوحدة صيانة عتاد المحرك بسيدي مبروك ــ قسنطينة.

3.3.4. الحدود الزمانية:

- **الدراسة النظرية:** ما بين 2006 و2008 وتم بها البحث عن المراجع وترتيبها والتأصيل النظري للموضوع والاتفاق مع المشرف حول الخطة المعتمدة وتحديد فصول الدراسة وانجازها.
- **الدراسة الميدانية:** ما بين 2009 و2010 وتم فيها النزول إلى المؤسسة ميدان الدراسة وجمع البيانات اللازمة عن طريق استخدام أداة الاستمارة والمقابلة والإطلاع على بعض الوثائق الخاصة، ثم تفريغ هذه البيانات ومعالجتها الإحصائية وتحليلها وتوضيح العلاقات الترابطية بين مختلف المتغيرات؛ المستقلة والتابعة وتفسير تلك العلاقات لنصل إلى صياغة الاستنتاجات النهائية في الأخير.

4.3.4.الحدود الموضوعية:

تمحور موضوع الدراسة حول إدارة الموارد البشرية في الشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية من خلال وحدة صيانة عتاد المحرك، بتناول الأربعة وظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، التوظيف والتنمية والتحفيز والمحافظة، ومحاولة الإطلاع ومعرفة واقع تطبيق هذه الوظائف أو السياسات الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية الذي يترجم أفكار واعتقاد ورؤية إدارة المؤسسة لكيفيات التعامل مع العنصر البشري.

4.4. مجتمع الدراســـة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع فئات العمال الموجودين بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية بجميع فروعها، ونظرا لضخامة عدد عمال الشركة، ركزت دراستنا على إحدى مؤسسات الشركة الفرعية والتي تتمتع بالاستقلال الإداري(في حدود) وهي وحدة (مؤسسة) صيانة عتاد

المحرك بقسنطينة، التي تحتوي على تعددا عمال يساوي 190* بمختلف الرتب، أخذت منهم عينة بنسبة 50%.

5.4. عينة الدراسة:

يقول موريس أنجرس في كتابة منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية:" إن حجم العينة يتحدد وفقاً لقواعد دقيقة تعتمد على بعض المعادلات الرياضية... ومن هذه المعادلات نستطيع أن نقدم بعض الحدود التطبيقية العامة وذلك حسب العدد الإجمالي لمجتمع البحث المستهدف... ففي مجتمع البحث الذي لا يقل عن مائة عنصر، فالأحسن الاستعلام لكل واحد منهم أو لدى 50% على القل من مجموع الـــ100عنصر"[(1)]

وعملا بهذا الرأي، و باعتبار مجتمع دراستنا يقدر عدده بـــ: 190 عامل، قدرنا حجم العينة بنسبة 50% من 190 عامل، و هو ما يعادل 95 مفردة.

ونظرا لعدم تجانس مجتمع الدراسة اعتمدنا في اختيار العينة على أسلوب العينة الطبقية العشوانية المنتظمة كأسلوب من العينات الاحتمالية؛ أين تتوفر إمكانية حصر مجتمع الدراسة واعتمدنا في تحديد طبقات العينة على التقسيم الرسمي للرتب المذكور آنفا **(تنفيذ، تحكم، إطارات)** باعتبار الاختلافات في الآراء المحتملة بين هذه الفئات الثلاثة بالطريقة الآتية:

المرحلة الأولى: تحديد حجم العينة الإجمالي

حجم العينة الإجمالية: بضرب مجتمع الدراسة في النسبة المختارة

مجتمع الدراسة = 190

نسبة العينة =50 %

بعد العملية الحسابية البسيطة وجدنا حجم العينة = **95 مفردة.**

المرحلة الثانية: تحديد حجم العينة في كل طبقة

ولأن العينة طبقية، قمنا بتقسيم مجتمع البحث إلى ثلاثة طبقات رئيسية، واستخرجنا حجم العينة من كل طبقة بنفس الطريقة التي استخدمناها مع العينة الإجمالية وبنفس النسبة(50%) كالآتي:

- ✓ **فئة الإطارات في مجتمع الدراسة = 16**

08 = %50 x 16

- ✓ **فئة التحكم في مجتمع الدراسة = 62**

31= %50 x 62

---

*حسب البيانات المستقاة من قسم إدارة الموارد البشرية (انظر الملاحق)

(1) موريس أنجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية)، ترجمة مصطفى ماضي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر،2004، ص319

- ✓ **فئة التنفيذ في مجتمع الدراسة = 112**

56= %50 x 112

أي :

حجم العينة		
الإطارات	التحكم	التنفيذ
08	**31**	**56**

المرحلة الثالثة: حساب المدى

ولأن العينة منتظمة، قمنا بحساب المدى بتقسيم حجم مجتمع الدراسة على حجم العينة الإجمالية كالآتي: $\frac{190}{95} = 02$

المرحلة الرابعة: اختيار مفردات الدراسة من كل طبقة

وتمت على ثلاث خطوات:

الخطوة الأولى: سجلنا أسماء كل العمال للطبقات الثلاثة كل منها على حدة في شكل قوائم جدولية وإعطاء لكل اسم رقم.

الخطوة الثانية: بما أن المدى يساوي 02 قمنا باختيار عشوائي بين الرقمين 01 و02 في كل طبقة فتحصلنا على الآتي:

الإطارات	01
التحكم	02
التنفيذ	01

الخطوة الثالثة: حددنا جميع مفردات العينة في القوائم الجدولية للطبقات الثلاثة بزيادة نسبة المدى (02) لرقم المفردة التي تحصلنا عليه في الخطوة السابقة، وكانت أرقام المفردات بهذا الشكل:

الإطارات	01,03,05,07,09,11,13,15
التحكم	02,04,06,08,10,12,14,16,18,20,22,24,26,28,30,22,34,36,38,40,42,44 ,46,48,50, 52,54,56,58,60,62
التنفيذ	01,03,05,07,09,11,13,15,17,19,21,23,25,27,29,31,33,35,37,39,41,43 ,45,47,49,51,53,55,57,59,61,63,65,67,69,71,73,75,77,79,81,83,85,8 7,89,91,93,95,97,99,101,103,105,107,109,111

6.4. أدوات جمع بيانات الدراسة:

تم جمع بيانات هذه الدراسة من خلال الآتي:

أ. البيانات المكتبية:

وتمثل جميع المعلومات والبيانات التي تشكل الخلفية النظرية أو ما يطلق عليه بالتأصيل النظري لموضوع إدارة الموارد البشرية والذي بنيت عليه الدراسة، من خلال ما يلي:

- ✓ الكتب العلمية.
- ✓ الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.
- ✓ بعض البحوث والدراسات العلمية المحكمة التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد متغيراته، والتي نشرت عبر المجلات المختلفة أو عبر شبكة الانترنيت.
- ✓ المقالات العلمية المنشورة في مختلف الدوريات المحكمة أو عبر شبكة الانترنيت والتي لها علاقة بالموضوع.
- ✓ بعض القوانين والوثائق، والقرارات الرسمية التي لها علاقة ببعض متغيرات الدراسة.
- ✓ بعض مواقع الانترنيت المتخصصة.

ب. البيانات الميدانية:

بالنسبة للبيانات الميدانية، استخدمنا أداة الملاحظة البسيطة بشكل قليل في حيت كان الاعتماد الكبير على أداة المقابلة وأداة الاستمارة.

1) الملاحظة:

لم يكن الاعتماد على أداة الملاحظة كبير في جمع البيانات الميدانية، وإنما اقتصرت على ملاحظات بسيطة سجلناها ونحن نتواجد بين العمال ونلاحظ تصرفاتهم وردت أفعالهم والمعاملة فيما بينهم، لاسيما ونحن نطرح عليهم بعض أسئلة الاستمارة. وقد ساعدتنا الملاحظة على غرار بعض المقابلات العابرة مع بعض العمال؛ ساعدتنا على فهم وتوضيح بعض التناقضات الواردة في إجابات العمال لاحقا في الاستمارة، كما بينت لنا، كذلك بعض التصرفات التي استخدمناها في تحليل وتفسير بيانات الاستمارة كمؤشرات مؤكدة أو نافية، لاسيما بعض الألفاظ التي سمعناها وبعض التصرفات التي شهدناها، خاصة أيام الإضراب الذي قام به عمال الوحدة أثناء فترة تواجدنا بها، على غرار عمال الشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية عبر كافة القطر الجزائري.

2) المقابلة:

استخدمنا أداة المقابلة كأداة مهمة لجمع البيانات الميدانية، خاصة تلك البيانات المتعلقة بالجوانب الإدارة في إدارة الموارد البشرية والتي، غالبا ما لا يكون كافة عمال المؤسسة مطلعين عليها وإنما تخص فقط بعض المديرين ورؤساء الأقسام. وقد قمنا باستخدام هذه الأداة مع أطراف عديدة ممن توسمنا فيهم إمكانية إفادتنا في جمع المعلومات حول موضوع الدراسة أو أحد متغيراته أو أحد مؤشراته بالشكل الآتي:

الموظف الذي أجريت معه مقابلة	المحاور المناقشة معه
إطاران رؤساء أقسام	-المساهمة في عملية تخطيط الموارد البشرية. -المساهمة في عملية توصف الوظائف. -المساهمة في عملية اختيار الموظفين الجدد. -المساهمة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. -المساهمة في تحديد الأفراد المستفيدين من عملية التدريب. -معاملة المرؤوسين وتقييمهم وتحفيزهم. -الاتصال مع الإدارة ومع المرؤوسين. -مساعدة العمال المرؤوسين في العمل. -رأيهما في الأجر والعلاوات التي يتحصل عليها. -رأيهما في تعامل الإدارة. -رأيهما في ممارسات إدارة لموارد البشرية بالمؤسسة. -رأيهما في معايير الترقية الخاصة بالإطارات. -ريهم في إجراءات السلامة المهنية.
رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية	-نوعية الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال. -شروط إجراءات الاستفادة من مختلف الخدمات المتاحة. -علاقة عمال المؤسسة بمصلحة الخدمات الاجتماعية. -دور المصلحة في مساعدة العمال المحتاجين.
نائب مدير قسم الموارد البشرية	-وتمت في شكل زيارات متكررة للحديث حول المحاور الآتية: -تحديد الاحتياجات من العمال كما وكيفا. -وسائل الاستقطاب المستخدمة من الإدارة. -معايير الاختيار والمفاضلة بين المرشحين ومن يقوم بالعملية.

	-تحديد الاحتياجات التدريبية. -تحديد الأشخاص المستفيدين من الدورات التدريبية. -تصميم برنامج التدريب. -تنفيذ برنامج التدريب. -متابعة وتقييم البرامج التدريبية. -الحوافز والعلاوات المستخدمة في تحفيز العمال. -المعايير المعتمدة في الترقية. -التعاملات مع الضمان الاجتماعي وحوادث العمل. -إدارة الموارد البشرية في الوحدة وعلاقتها بالمديرية المركزية لإدارة الموارد البشرية للشركة الأم. -استجابات عمال الوحدة لقرارات إدارة الموارد البشرية. -الصعوبات التي تواجه إدارة المورد البشرية في المؤسسة. -مركز التكوين المهني التابع للمؤسسة.
رئيس مصلحة النظافة والأمن	-معدات السلامة المهنية الممنوحة للعمال. -إجراءات السلامة المهنية المطبقة في المؤسسة. -الدورات التحسيسية الخاصة بالسلامة المهنية. -مدى استجابة عمال الوحدة لتلك الدورات. -مجمل المخاطر المهنية الموجودة بالمؤسسة.
03 عمال من فئة التحكم	-العلاقة مع المرؤوسين. -العلاقة مع الرؤساء. -طرق الاتصال. -العلاقات الإنسانية. -رأيهم في برامج التدريب. -رأيهم في الأجر والحوافز التي يتحصلون عليها. -رأيهم في معايير الترقية. -مدى تطبيق معايير النظافة والسلامة المهنية.
04 عمال تنفيذ	-معاملة الرؤساء لهم. -علاقتهم بالإدارة. -حصولهم على دورات تدريبية. -مدى رضاهم عن الأجور والعلاوات.

	-تطبيق إجراءات السلامة المهنية. -تطور مستوى مهاراتهم. -علاقات بزملائهم في العمل.
مدير إدارة الموارد البشرية	- وتمت في شكل جلسات مطولة والحديث عن كافة محاور الدراسة كالآتي: -تحديد الاحتياجات من العمال كما وكيفا والبرنامج الالكتروني المستخدم في ذلك. -وسائل الاستقطاب المستخدمة من الإدارة. -معايير الاختيار والمفاضلة بين المرشحين وتكوين اللجان التي ستقوم بهذه المهمة. -تحديد الاحتياجات التدريبية. -تحديد الأشخاص المستفيدين من الدورات التدريبية. -تصميم برنامج التدريب. -تنفيذ برنامج التدريب. -متابعة وتقييم البرامج التدريبية. -الحوافز والعلاوات المستخدمة في تحفيز العمال. -المعايير المعتمدة في الترقية. -التعاملات مع الضمان الاجتماعي وحوادث العمل. -إدارة الموارد البشرية في الوحدة وعلاقتها بالمديرية المركزية لإدارة الموارد البشرية للشركة الأم. -استجابات عمال الوحدة لقرارات إدارة الموارد البشرية. -الصعوبات التي تواجه إدارة المورد البشرية في المؤسسة. -مركز التكوين المهني التابع للمؤسسة. -سياسة إدارة الموارد البشرية بالوحدة وتطلعاتها المستقبلية.

3) الاستمارة:

وهي الأداة التي اعتمدناها بشكل رئيسي في تحصيل البيانات من ميدان الدراسة لما تتميز به من تمكين المبحوثين من الإجابة بحرية تامة وبموضوعية عن الأسئلة الواردة فيها دون أن يكون هناك أي إحراج قد تسببه المقابلة، وقد احتوت الاستمارة على شقين: الأول خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين، والثاني متكون من أربعة (04) محاور أساسية

خاصة بمتغيرات الدراسة الأربعة(التوظيف، التنمية، التحفز، المحافظة) بمؤشراتهم المختلفة.

الشق الأول: البيانات الشخصية: ويحتوي على 04 أسئلة

وقد شمل البيانات الأولية والشخصية لعينة العاملين بوحدة صيانة عتاد السكة الحديدية وفق متغيرات (**الجنس، السن، المستوى التعليمي، والأقدمية في العمل)**.

الشق الثاني: محاور الدراسة، واحتوى على 55 سؤالا مقسمين على أربعة محاور أساسية كالآتي:

المحور الأول: التوظيف:

تم إدراج هذا المحور في الاستمارة للتعرف على واقع عملية التوظيف في المؤسسة مجال الدراسة والإجراءات التي تمر بها هذه العملية والتي تشكل التساؤل الفرعي الأول للدراسة. وقد قسم المحور عموما إلى أربعة مؤشرات، سنجمع فقط بيانات اثنين منها باستخدام الاستمارة وهما الاستقطاب والاختيار، حيث احتوى المؤشر الأول على 03 أسئلة و07 أسئلة للثاني، وختمنا المحور بسؤال عام مفتوح، بمجموع 11 سؤالا للمحور كله تنوعت بين الأسئلة المغلقة والأسئلة ذات الاقتراحات وسؤال أخير مفتوح.

المحور الثاني: التنمية

تم إدراج هذا المحور في الاستمارة للتعرف على واقع عملية تدريب وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة مجال البحث والإجراءات التي تمر بها العملية وطريقة تحديد المستفيدين منها، وهو ما يشكل التساؤل الفرعي الثاني للدراسة. وقد احتوى المحور على 09 أسئلة وضعت بشكل موحد لجمع البيانات حول المؤشرين النظرية لهذا المتغير (المحور) التي حددناها في الجانب النظري وهي تدريب العمال وتدريب(تنمية) المديرين، وتنوعت الأسئلة، بدورها، بين المغلقة وذات الاقتراحات وسؤال أخير مفتوح.

المحور الثالث: التحفيز

وتم إدراج هذا المحور في الاستمارة للتعرف على واقع منح التعويضات والأجور بالمؤسسة ومدى رضا العمال بها، والتعرف على أهم الحوافز والعلاوات المستخدمة ورأي العمال، أيضا، حولها وما إذا كانت تحفزهم ايجابيا في العمل، وهو ما يشكل التساؤل الفرعي الثالث للدراسة. وقد قسم المحور (المتغير) إلى مؤشرين أساسيين هما: الأجر

والحوافز؛ احتوى الأول على 04 أسئلة، بينما الثاني احتوى 15 سؤالا، سؤال عام مفتوح أخير، ما يكون 20 سؤالا في هذا المحور، تنوعت ــ كسابقيها ــ بين المغلقة والنصف مغلقة (ذات الاقتراحات) والمفتوحة.

المحور الرابع: المحافظـــة

وتم إدراج هذا المحور في الاستمارة للتعرف على واقع الحافظة على الموارد البشرية من التسرب من خلال معرفة أهم الحوافز المستخدمة في ذلك، وإجراءات تطبيقها ومدى رضا الأفراد عنها وتحقيقها لغايتها، وهو ما يشكل التساؤل الفرعي الرابع للدراسة. وقد تفرع المحور (المتغير) إلى 03 مؤشرات هي: الترقية والسلامة المهنية والخدمات الأخرى، حيث احتوى الأول على 07 أسئلة، والثاني على 06 أسئلة، بينما الأخير على سؤالين فقط، أي بمجموع 15 سؤال لكافة المحور، تنوعت بين المغلقة والنصف مغلقة (ذات الاقتراحات) والمفتوحة.

3).1. صدق الاستمارة:

يقصد بالصدق شمول الاستمارة على كافة العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها[(1)]، وقد تم التأكد من صدق الاستمارة من خلال ما يطلق عليه بصدق المحتوى أو صدق المحكمين كالآتي:

للتأكد من صدق المحتوى (صدق المحكمين) للأداة تم عرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين تمثلوا في مجموعة من أساتذة بقسم عل الاجتماع بجامعتي قسنطينة وأم البواقي حيث طلبنا منهم إبداء آرائهم في مدى وضوح صياغة العبارات ومدى كفايتها لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة، واقتراح ما يمكن تعديله في العبارات وما يمكن حذفه أو إضافته من عبارات أخرى، وكذا إبداء رأيهم فيما يتعلق بالبيانات الشخصية الأولية.

واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أداها المحكمون تم تعديل مجموعة من الأسئلة في المحاور الأربعة وحذف أخرى (لاسيّما المتعلقة بالبيانات الشخصية)، وإضافة أسئلة لم تكن موجودة أشار إليها المحكمون. وقد طبقت الاستمارة، بعدها، بشكل أولي على عينة استطلاعية قدرت بـــ:10 أفراد من العينة لاستبيان مدى فهمهم للعبارات للأسئلة

(1) ناصر بن منيف بن رزان العتيبي: الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على العاملين بإدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بالرياض، رسالة دكتوراه، إشراف أ.د مازن بن فارس رشيد، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2007 غير منشورة، ص 188.

الوارد والمعلومات المراد الحصول عليها، ليتم في الأخير تحديد الصياغة النهائية للاستمارة. ويوضح الملحق أسماء المحكمين الذي تفضلوا بتحكيم الاستمارة.

4) الوثائق والسجلات:

استخدمنا هذه الأداة في جمع بعض البيانات الخاصة بالمؤسسة ميدان الدراسة وخصائص مجتمع الدراسة، إضافة إلى الإطلاع على بعض القرارات الخاصة بأساليب التوظيف ــ لاسيّماــ تلك الواردة في الجريدة الرسمية. وبعض الوثائق الخاصة ببرامج التدريب المنجزة سابقا، ووثائق خاصة بالإجراءات التي تتبعها الإدارة في حالة وقوع حادث ما لأي عامل.

7.4. إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية:

بعد أن تم صياغة استمارة البحث في شكلها النهائي وتطبيقها على العينة الاستطلاعية من العمال، تم تطبيقها ميدانيا على أفراد العينة العاملين بوحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بسيدي مبروك بقسنطينة، وقد استغرق التطبيق شهرين وفق الخطوات الآتية:

- إيداع الطلب الأولي لدى إدارة المؤسسة من لأجل الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة لميدانية لموضوع البحث بمصالح المؤسسة.
- الحصول على موافقة إدارة المؤسسة والسماح للباحث بإجراء الدراسة الميدانية لبحثه لدى صالح المؤسسة بعد استكمال الإجراءات الإدارية والوثائق المطلوبة.
- بعد استكمال الإجراءات الإدارية التحاقا بوحدة صيانة عتاد السك الحديدية، حيث كانت الزيارة الأولى بمثابة تعارف بيننا (الباحث) وبين العاملين بالمؤسسة، خاصة موظفي قسم إدارة الموارد البشرية ورئيسه، والقيام بزيارة لورشات الوحدة مرفقين بأحد إطاراتها الذي اختاره قسم إدارة الموارد البشرية لمرافقتنا وتعريفنا بمختلف أقسام وورشات الوحدة وبعض العاملين الذين رحبوا بنا بشكل حار.
- الزيارة الثانية تمت في شكل لقاءات متكررة مع نائب رئيس قسم الموارد البشرية الذي استقينا منه المعلومات الأولية عن نشاط إدارة الموارد البشرية وتقسيمها ومهام الموظفين بها وبعض المعلومات الأولية حول متغيرات الدراسة الأساسية.
- بعد تم توزيع استمارة البحث على مجموع أفراد العينة يدا بيد من طرفنا للعمال المعنيين بمساعدة الإطار الذي أوكلت له مهمة مرافقتنا طيلة فترة وجودنا بالمؤسسة.
- وفي انتظار جمع الاستمارات الموزعة قمنا بإجراء المقابلات الميدانية المحددة مع الأطراف العينة (حسب ما وضحناه أعلاه) ومعايشة العمال أثناء عملهم وبعض اللقاءات

السريعة وغير المبرمجة مع بعض العمال من مختلف الرتب الذين أبدوا رغبة وفضول في الحديث إلينا بخصوص محاور الاستمارة وأسئلتها.

- استغرق جمع الاستمارة شهرين كاملين، حيث اضطر الباحث إلى إعادة طبع وتوزيع بعض الاستمارات وتوزيعها على أصحابها الذين ضيعوها أو أولئك الذين أجابوا على نصف أسئلتها فقط.
- على عكس عملية تطبيق المقابلات التي لم تواجهنا فيها صعوبات تذكر، واجهنا صعوبات في عملة استرجاع الاستمارات الموزعة وتكاسل العديد من أفراد العينة على استكمال الإجابة عن كافة الأسئلة لولا مساعدة الإطار المرافق لنا واستخدامنا لبعض العلاقات الشخصية (القرابة مع بعض العمال) لاسترجاع كافة الاستمارات الموزعة.

8.4. التحليل الإحصائي:

بعد الانتهاء من توزيع الاستمارة وجمعها، تم تبويب ومعالجة البيانات المحصل عليها إحصائيا باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- ✓ استخدمنا التوزيع التكراري والنسب المئوية.
- ✓ استخدمنا المتوسط الحسابي لتبيين متوسط الإجابات.
- ✓ استخدمنا حساب المنوال لتبيين الفئات المنوالية.
- ✓ استخدمنا معامل الارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.
- ✓ استخدمنا اختبار (T– student) لاختبار الفرضيات الصفرية.
- ✓ استخدام معامل التحديد (r^2).

خلاصة:

وضحنا من خلال هذا الفصل لمحة تاريخية عن تطور السكة الحديدية في الجزائر ومعلومات عن نشأة المؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية وخصائص وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بسيدي مبروك بقسنطينة من فروع المؤسسة والتي كانت محل الدراسة الميدانية، كما أوضحنا المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية واعتمادها على أسلوب المسح بالعينة بأدواته المقابلة والاستمارة والوثائق والسجلات، وطريقة التحليل الكمي والكيفي المعتمدة.

الفصل السادس

تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالقدرة

1. البيانات الشخصية لأفراد العينة
2. المحور الأول: التوظيف
3. المحور الثاني : التنمية

تمهيد:

بعد جمع البيانات الميدانية الخاصة بمحاور الدراسة، سنقوم في هذا الفصل والذي يليه، بتبويبها في شكل جداول إحصائية باستخدام التوزيعات التكرارية وتحويلها إلى معطيات كمية تمكننا من تحليل البيانات المختلفة وتفسير العلاقات التي تربط بين مختلف المؤشرات والمتغيرات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تساعدنا على الإجابة على التساؤلات المطروحة في البداية.

و سنتعرض في هذا الفصل إلى تحليل البيانات وتفسير العلاقات التي تربط بين المؤشرات المختلفة التي تندرج تحت متغيرات الدراسة الخاصة بجانب القدرة لدى الفرد؛ وهي متغير التوظيف ومتغير التنمية، وقبل ذلك، وجب المرور مسبقا على توضيح وتحديد البيانات الشخصية لعينة الدراسة التي تساعدنا في تفسير بعض البيانات الأخرى لمختلف متغيرات ومؤشرات الدراسة.

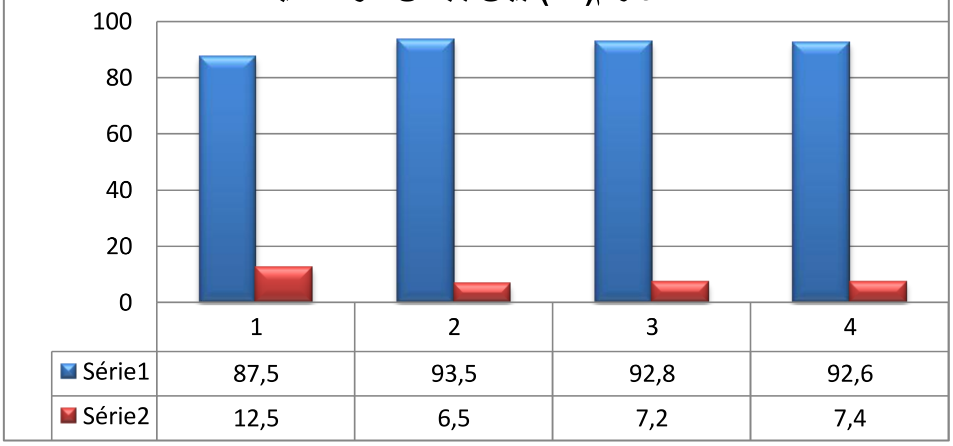
1. البيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة:

الجدول رقم (01) يبين الجنس*:

الاحتمالات / التكرارات	الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ذكور	07	7,4 (87,5)	29	30,5 (93,5)	52	54,7 (92,8)	**88**	**92.6**
إناث	01	1,1 (12,5)	02	2,1 (6,5)	04	4,2 (7,2)	**07**	**7.4**
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,5 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**

**

الشكل رقم(01) بيان بجنس أفراد العينة



حساب المتوسط الحسابي:

الجنس	x_i	f_i	$f_i\ x_i$	$\overline{X}$
ذكور	1	88	88	01
إناث	2	07	14	
المجموع	/	95	102	

f_i = التكرار

x_i = الدرجة

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن فئة الذكور متغلبة بشكل كبير جدا على فئة الإناث في المؤسسة مجال الدراسة، حيث فاقت نسبة الذكور نسبة 92% من عينة البحث الإجمالية، بينما كانت نسبة الإناث 7.4% فقط، وهو ما أكده المتوسط الحسابي لفئات الجنس:

* قمنا بحساب نسبتين لكل تكرار، الأولى بالنسبة لعدد أفراد العينة الإجمالي، والثانية بالنسبة لعدد أفراد الفئة؛ هذه الأخيرة الذي استخدمناه في رسم الأشكال المرافقة للجداول.

** الفئات في الشكل مرتبة كالآتي من اليسار إلى اليمين: **1:الإطارات، 2: التحكم، 3: التنفيذ، 4: العينة الإجمالية**

$$\overline{X} = \frac{\sum (x_i f_i)}{\sum f_i}$$

بالتعويض نجد:

$$\overline{X} = \frac{102}{95}$$

$$\overline{X} = 1.07 \approx 01$$

و هو ينتمي إلى الدرجة الوسيطية 1 أي إلى فئة الذكور.

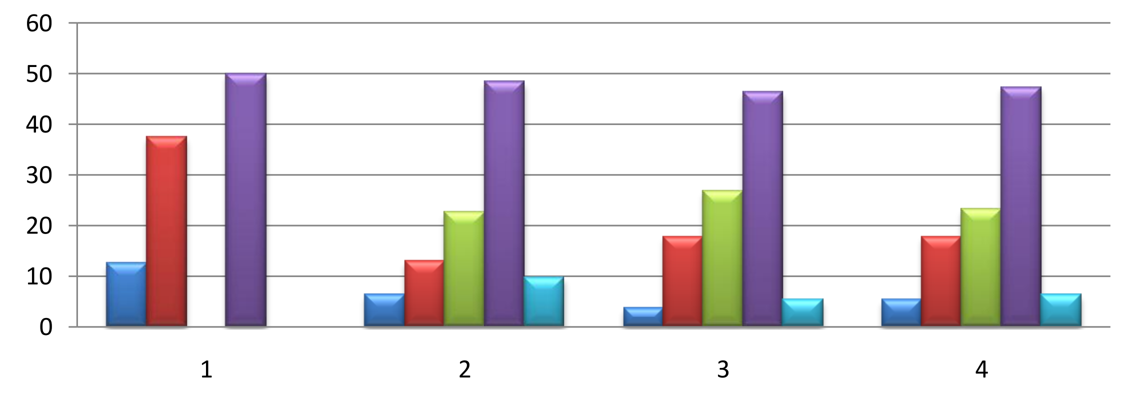
ولعل ما يفسر هذا التواجد الكبير للذكور على حساب الإناث هو طبيعة المهام والأنشطة الموجودة بالمؤسسة والتي هي أقرب للرجال منها إلى النساء، فبوصفها مؤسسة لصيانة عتاد محركات القطارات، يجعل الطابع الغالب للمهام يرتكز أساسا على مهارات وتكوينات تقنية خاصة بهذا النوع من النشاط (كالميكانيك واللحام والكهرباء..) وما ينحوا نحولها من أنشطة الصيانة المتنوعة للأجهزة المكونة لمحركات القطارات وهياكلها الداخلية والخارجية(كالنجارة والحدادة وتركيب الزجاج والدهان...)، وهي، كما هو ملاحظ، أنشطة لا يحبذنها النساء* باعتبارها لا تناسب تركيبتهن الأنثوية وإمكاناتهن الجسدية، وبالتالي لا يحبذن التكوين بهذا النوع من التخصصات، ما يجعل إمكانية ترشح بنت لمثل هذا النوع من الوظائف نادر جدا، وبالتالي يسيطر الرجال. واقتصر وجود نسبة الإناث المتبقية في بعض الوظائف الإدارية في مصالح الإدارة المختلفة؛ أين يسمح لهن تكوينهن وطبيعة المهام الإدارية من الترشح والفوز ببعض المناصب. لكن حتى المناصب الإدارية تبقى في أصلها قليلة مقارنة مع الوظائف الأخرى الموجودة في الورشات، إضافة إلى منافسة الرجال أيضا على هذا النوع من الوظائف ما يقلل من حظوظ الإناث دوما.

* على الأقل في مجتمعنا الجزائري.

الجدول رقم (02) يبين السن:

التكرارات / فئات السن	الإطارات ك	الإطارات %	التحكم ك	التحكم %	التنفيذ ك	التنفيذ %	مجموع العينة ك	مجموع العينة %	المنوالMO
] 33 — 27]	1	1,1 (12,5)	2	2,1 (6,4)	2	2,1 (3,7)	**5**	**5,3**	**47**
] 39 — 33]	3	3,2 (37,5)	4	4,1 (12,9)	10	10,5 (17,8)	**17**	**17,8**	
] 45 — 39]	-	-	7	7,4 (22,6)	15	15,8 (26,8)	**22**	**23,2**	
] 51 — 45]	4	4,2 (50)	15	15,8 (48,4)	26	27,4 (46,4)	**45**	**47,4**	
] 57 — 51]	-	-	2	2,1 (6,4)	2	2,1 (3,7)	**4**	**4,2**	
[60 — 57]	–	–	1	1,1 (3,2)	1	1,1 (1,8)	**2**	**2,1**	
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**	

الشكل رقم(02): بيان بفئات السن



يتضح من الجدول أعلاه أن الفئة العمرية التي حازت أكبر نسبة بين إجابات أفراد العينة الإجمالية هي فئة **[45 ـ 51]** بحجم قدره 47,4%، وكما هو ملاحظ فهي الفئة الغالبة أيضا في جميع الطبقات الثلاثة سواء إطارات أو تحكم أو تنفيذيين، وتؤكد عملية حساب المنوال هذا التفوق؛ أين كانت نتيجته تنتمي إلى هذه الفئة، بالشكل الآتي:*MO*

$$MO = L + \frac{I(F - b_1)}{2F - (b_1 + b_2)}$$

بالتعويض نجد أن:

$$MO = 45 + \frac{6(45 - 22)}{2x45 - (22 + 4)}$$

L = الحد الأدنى للفئة المنوالية
ك = تكرار الفئة المنوالية
b_1 = تكرار الفئة قبل المنوالية
b_2 = تكرار الفئة بعد المنوالية
F = تكرار الفئة المنوالية
I = طول الفئة

$$MO = 45 + \frac{138}{64}$$
$$MO = 45 + 2.2$$
$$MO = 47.2 \approx 47$$

قيمة المنوال 47 ينتمي إلى الفئة المنوالية [45-51]

تليها مباشرة فئة ما بين **[39 ــ 45 [** بنسبة 23,2% ثم فئة ما بين **[33 ــ 39 [** بنسبة 17.8% لتأتي **[27 ــ 33 [** بنسبة 5,3%، وفئة **[51 ــ 57 [بــ:** 4,2% وفي الأخير فئة **[57 ــ 60] بنسبة 2,1%** ومن الطبيعي جدا، في حالة مؤسستنا مجال الدراسة، أن يكون أكبر فئة من العمال من حيث السن هم أولئك الذين فاقوا الأربعين سنة لعدة أسباب مجتمعة، لعل في مقدمتها؛ وجود المؤسسة في النشاط مند مدة طويلة، واستقرار العمال بها، ما جعل الغالب في سن العمال هو فئتي الأربعينات والخمسينات، سواء من أولئك العمال الذين تتلمذوا في المؤسسة نفسها، أو أولئك الذين التحقوا بها في سنوات سابقة ولم يتركوا العمل بها منذ التحاقهم.

لكن ذلك لم يمنع من أن المؤسسة تدعم مواردها البشرية كل مرة بعمال جدد وشباب لتسد حاجياتها من العمالة، لما تستجد نشاطات جديدة، ولاستبدال العمال الذين يتركون العمل بسبب التقاعد أو الوفاة أو الاستقالة. لكن الملاحظ هو أننا كلما نزلنا في الفئة العمرية نجد أن عدد صغار السن المتواجدين بالمؤسسة يتناقص بشكل ملحوظ، ربما كمؤشر لقلة التوظيف في السنوات الأخيرة، كنتيجة لاستقرار العمل على حاله وعدم توسعه، وبالتالي قلة الاحتياج عمالة جديدة. باستثناء المهنيين المتربصين بالمؤسسة، فالمتجول في ورشات المؤسسة؛ حتما سيرى فئة من العمال تقل أعمارهم عن 20 سنة متربصين بالمؤسسة وغير مستخدمين من طرفها بشكل دائم، وإنما في إطار تربصات تكوينهم المهني للاستفادة من خبرة عمال المؤسسة الدائمين. أو بعض الشباب المستخدمين مؤقتا في إطار عقود ما قبل التشغيل والذين يخضعون لقانون خاص يجعلهم ليسوا دائمين بالمؤسسة، بل مؤقتين بصيغة معينة تجعلهم غير منتمين للمؤسسة تماما، لأن المؤسسة لا تتحمل أعباؤهم بصفة تامة وليس بالضرورة هي مجبرة على توظيفهم بشكل نهائي.

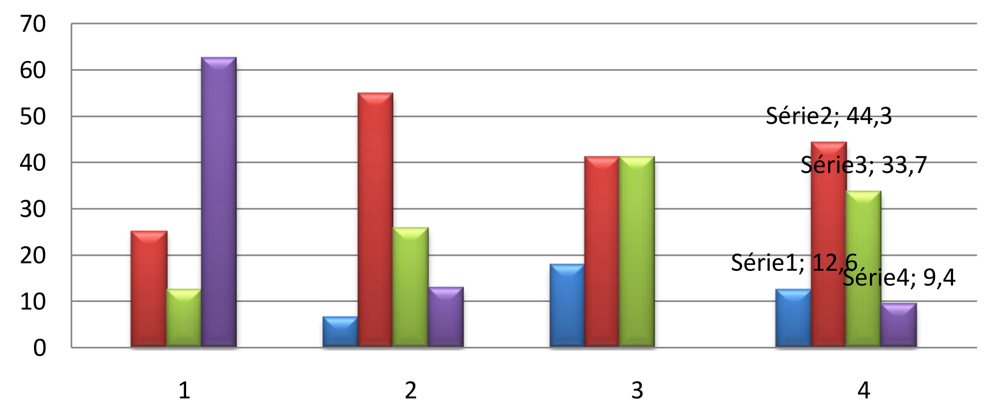
و الملاحظ أيضا من الجدول أعلاه أن فئة الإطارات منقسمة إلى قسمين 50% من الإطارات فوق 45سنة من العمر و50% منهم أقل من 39 سنة، وهذا له تفسير، فالإطارات الذين يفوق سنهم 45 سنة قد لا يكونوا تخرجوا حتما من الجامعة، بل تدرجوا في وظائفهم وفي تربصاتهم داخل المؤسسة حتى وصلوا إلى مرتبة إطار وهو أمر يأخذ وقتا طويلا نوعا ما، مقارنة بالفئة الأخرى الأصغر سنا وهي فئة الإطارات الذين تخرجوا من الجامعة ووظفوا مباشرة برتبة إطار، مرتبة

خولتها لهم شهادتهم الجامعية ولم يحتاجوا إلى نفس المدة الزمنية للفئة الأولى حتى يحصلوا على هذه الرتبة.

الجدول رقم (03) يبين المستوى التعليمي:

التكرارات / الاحتمالات	الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة		($\bar{X}$)
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
ابتدائي	-	-	02	2,1 (6,5)	10	10,5 (17,8)	**12**	**12,6**	**02**
متوسط	02	2,1 (25)	17	17,9 (54,8)	23	24,2 (41,1)	**42**	**44,3**	
ثانوي	01	1,1 (12,5)	08	8,4 (25,8)	23	24,2 (41,1)	**32**	**33,7**	
جامعي	05	5,3 (62,5)	04	4,2 (12,9)	-	-	**09**	**9,4**	
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**	

الشكل رقم(03): بيان بالمستوى التعليمي لأفراد العينة



حساب المتوسط الحسابي:

المستوى التعليمي	x_i	f_i	$f_i\ x_i$	$\bar{X}$
ابتدائي	1	12	12	**02**
متوسط	2	42	84	
ثانوي	3	32	96	
جامعي	4	09	36	
المجموع	/	95	228	

f_i = التكرار

x_i = الدرجة

$$\bar{X} = \frac{\sum (x_i f_i)}{\sum f_i}$$

$$\bar{X} = \frac{228}{95}$$

$$\bar{X} = 2,4 \approx 02$$

المتوسط الحسابي بالتقريب 02 (وهو ينتمي إلى المستوى المتوسط من التعليم)

يوضح الجدول رقم(03) المستوى التعليمي لأفراد العينة الإجمالية، أين كانت النسبة الكبيرة لمستوى متوسط بنسبة 44.3% من إجمالي العينة، تلاه مباشرة في الترتيب مستوى ثانوي بنسبة 33.7% ثم مستوى ابتدائي بنسبة 12.6%، أما المستوى الجامعي فجاء في المرتبة الأخيرة بنسبة 9.4%.

و ما يفسر غلبة مستوى المتوسط والثانوي ــ كما تؤكده نتيجة المتوسط الحسابي ــ هو نوعية التأهيل وفترة التوظيف التي وظف فيها غالبية العمال، فالتأهيل المطلوب في الورشات كان تأهيل في تخصصات تقنية محضة خاصة بنوعية نشاط مؤسسة صيانة عتاد السكة الحديدية، ولم تكن هناك مراكز تكوين مهني أو معاهد متخصصة بالشكل الكافي تُكَوِّنْ الأفراد في هذا النوع من التخصصات ما جعل المؤسسة تتحمل أعباء تكوين مجمل أفرادها بنفسها؛ لاسيّما في التخصصات التقنية غير الموجودة في مراكز التكوين المهني أو المعاهد والجامعات. وكان من بين شروط المؤسسة على الأفراد الذين يريدون الالتحاق بمركز التكوين المهني التابع للمؤسسة في البداية؛ هو إثبات مستوى تعليمي معين، باعتبار أن المعارف والتخصصات التي سيتأهلون فيها تتطلب حد معين من المستوى التعليمي حددته المؤسسة في البداية بمستوى التعليم المتوسط، ومع مرور الوقت رفعته إلى مستوى التعليم الثانوي. وحتى مراكز التكوين المهني التابعة للدولة التي تَكَوَّنَ فيها فئة أخرى من العمال، فهي تشترط حد معين من مستوى التعليم غالبا ما يتراوح بين مستوى التعليم المتوسط ومستوى التعليم الثانوي. إذن هذا ما يفسر أن غالبية عمال المؤسسة يتراوح مستواهم العلمي بين المتوسط والثانوي. ويبقى مستوى الابتدائي والجامعي قليل مقارنة بمستوى المتوسط والثانوي، لأن في هذين المستويين عدد العمال المطلوبين منهم يكون قليلا مقارنة بالأولين، فالعمال من ذوي المستوى الابتدائي يكون تأهيلهم بسيط أو شبه منعدم؛ توظفهم المؤسسة للقيام ببعض الأعمال التي لا تحتاج إلى تأهيل علمي متخصص (كالنظافة والحراسة..) وغيرها من الوظائف البسيطة، بينما العمال من ذوي التأهيل الجامعي، تؤهلهم شهاداتهم لاحتلال وظائف إشرافية عددها قليل مقارنة بعدد العمال من ذوي التأهيل الأقل بهذه المؤسسة.

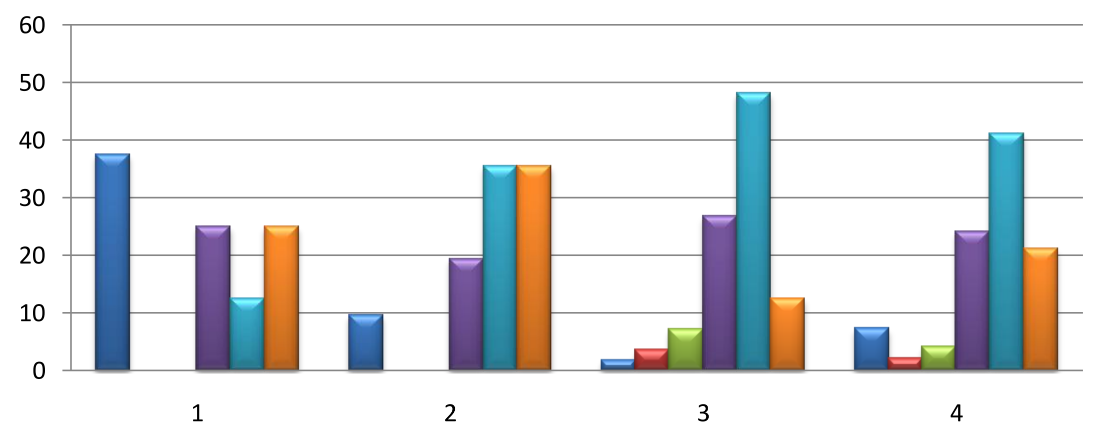
و إذا ما أردنا الحديث عن طبقات العينة ــكما هو واضح في الجدول أعلاه، نجد أن فئة الإطارات ليسوا كلهم من خريجي الجامعة بل فيهم من لديه مستوى متوسط ومن لديه مستوى ثانوي لأنه إذا كانت رتبة إطار تمنح مباشرة لمن يحمل شهادة جامعية، فإن من لا يحمل هذه الشهادة؛ ينال هذه الرتبة (إطار) بمرور الوقت والتدرج في الترقيات وما يصحبها من شروط المرور بتدريبات متخصصة واختبارات يثبت فيها المترشح مستوى معين يؤهله لأن يحتل هذه المرتبة، وهو أمر غير متاح لجميع العمال خاصة أصحاب المستوى الابتدائي، ما يجعلهم يقبعون في فئة التنفيذ أو التحكم في أحسن حال.

و عدم تواجد مستوى جامعي في فئة التنفيذ، أمر طبيعي بالنظر إلى ما تمنحه الشهادة الجامعية من امتياز لصاحبها والحصول على وظائف إشرافية عادة ما تكون في فئة التحكم (Maitrise) أو الإطارات (Cadres).

الجدول رقم (04) يبين الأقدمية:

الاحتمالات / التكرارات	الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة		($\bar{X}$)
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
[5 – 1[	03	3,2 (37,5)	03	3,2 (9,6)	01	1,1 (1,8)	**07**	**7,3**	**24**
[11 – 6]	-	-	-	-	02	2,1 (3,6)	**02**	**2,1**	
[17 – 12]	-	-	-	-	04	4,2 (7,1)	**04**	**4,2**	
[23 – 18]	02	2,1 (25)	06	6,3 (19,4)	15	15,8 (26,8)	**23**	**24,2**	
[29 – 24]	01	1,1 (12,5)	11	11,6 (35,5)	27	28,4 (48,2)	**39**	**41,1**	
[35 – 30]	02	2,1 (25)	11	11,6 (35,5)	07	7,4 (12,5)	**20**	**21,1**	
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**	

الشكل رقم(04):بيان سنوات الأقدمية عند أفراد العينة



حساب المتوسط الحسابي:

الفئات	fi	xi	xifi
[5 – 1]	**07**	2	14
[11 – 6]	**02**	8,5	17
[17 – 12]	**04**	14,5	58
[23 – 18]	**23**	20,5	471,5
[29 – 24]	**39**	26,5	1033,5
[35 – 30]	**20**	32,5	650
المجموع	**95**	/	**2244**

fi = التكرار
xi = مركز الفئة
Σ = مجموع
الحد الأعلى + الحد الأدني/ 2
$X_{max} + X_{min} / 2$

$$\bar{X} = \frac{\sum(f_i x_i)}{\sum f_i}$$

$$\overline{X} = \frac{2244}{95} \approx 24$$

أي ينتمي إلى الفئة الوسيطية [24−29]

تشير المعطيات الكمية الموضحة في جدول الأقدمية أن أكبر نسبة من أفراد العينة الإجمالية بحجم 41,1% تتراوح أقدميتهم ما بين 24−29 سنة، تليها نسبة 24,2% أقدميتهم ما بين 18−23 سنة ثم فئة أكثر من 30 سنة بنسبة 21,1% من إجمالي العينة بينما توزعت باقي النسب المئوية المتبقية على النحو التنازلي الآتي:7,3% لفئة ما بين 1−5سنة، و4,2% للفئة ما بين12−17سنة والنسبة الأخيرة 2,1% للفئة مابين 6−11سنة.

و هذه المعطيات تترجم مستويات السن السابق عرضها في جدول السن، أين كان أكبر النسب خاصة بالفئات العمرية أكبر 40 سنة، ومادام الحال كذلك، فحتما سينعكس ذلك على نسب الأقدمية والتي ستكون مرتفعة بدورها بالنظر إلى سن العمال وتناقص عملية التوظيف في السنوات الأخيرة.

و ارتفاع نسبة العمال ذووا الأقدمية الكبيرة بهذه المؤسسة ــ كما يؤكده المتوسط الحسابي ــ له ايجابيات كثيرة تعود بالمنفعة على المؤسسة، بل وتشكل ــ حسب رأي مسؤوليها ــ أحد أهم الميزات الايجابية التي تتميز بها المؤسسة والتي تساعدها في أمور كثيرة، فكثيرا ما يكون العمال متفهمين لوضعية المؤسسة ويحاولون مساعدتها بما يستطيعون، خاصة فيما يتعلق بجانب العمل، أين يحاولون بخبرتهم الطويلة إيجاد حلول لبعض المشاكل التي تصيب الآلات القديمة بالمؤسسة وإعادة تأهيلها والعمل بها بدل الاتكال على الإدارة، إضافة إلى التأهيل التطبيقي للمنتسبين الجدد للمؤسسة وتزويدهم بالخبرة الميدانية اللازمة وتبادل الخبرات عبر الأجيال، ناهيك عن ميزة توفر عديد من القيم الايجابية والعلاقات الإنسانية المشتركة بين العمال، والتي تساعد في رفع الروح المعنوية لديهم برغم ظروف العمل الصعبة التي قد تواجههم.

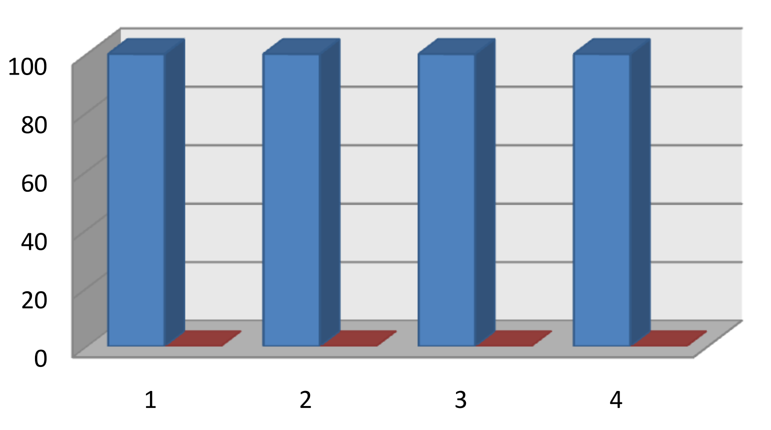
2. المحور الأول: التوظيف

أولا: الاستقطـــاب:

الجدول رقم (05): الوضعية المهنية في المؤسسة:

الاحتمالات / التكرارات	الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عامل دائم	08	8,5 (100)	31	32,6 (100)	56	58,9 (100)	95	100
عامل مؤقت	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	08	8,5 (100)	31	32,6 (100)	56	58,9 (100)	95	%100

الشكل رقم(05): الوضعية المهنية للعمال



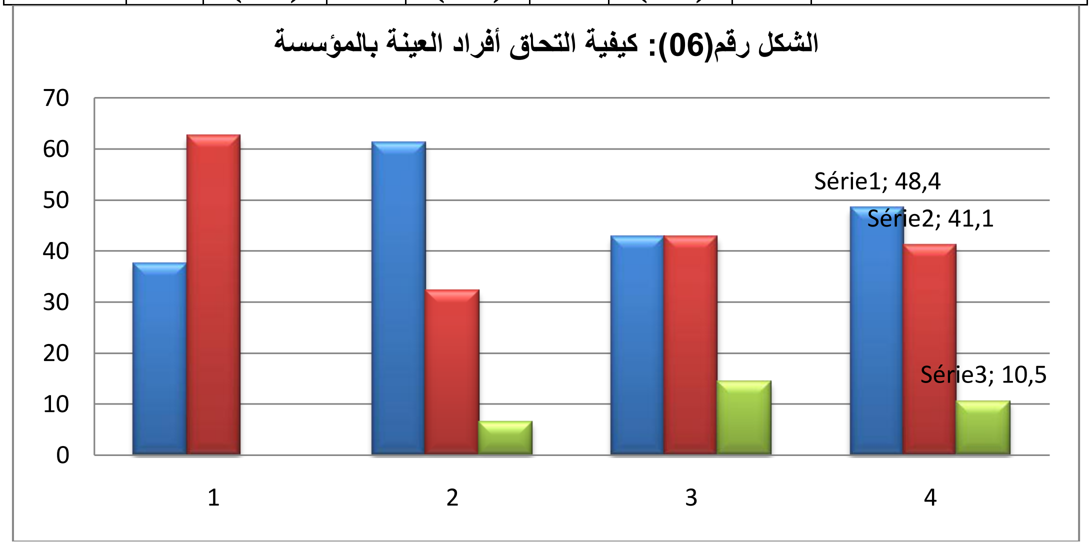
تبين الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن كل أفراد العينة بنسبة 100% هم عمال دائمين، ولا يوجد المؤقتين. فالمؤسسة لا توظف إلى بشكل دائم، بينما العمال المؤقتين الموجودين بالمؤسسة فهم أولئك الأفراد الموظفين في إطار عقود ما قبل التشغيل والمتربصين من مراكز ومعاهد التكوين المهني، وكلا هذين النوعين غير تابع للمؤسسة بشكل كامل وإنما بشكل جزئي فقط من أجل الخبرة المهنية، قد توظف المؤسسة منهم فيما بعد وقد لا توظف. لكن عمال بكامل الحقوق بشكل مؤقت في المؤسسة لا يوجد إلا في الحالات النادرة التي ينص عليها القانون الداخلي للمؤسسة لاسيّما المواد22،23،24،25 من القانون الداخلي للشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية.[1] ويعد هذا في الحقيقة مؤشر ايجابي بالنسبة للمؤسسة في ظل وضعية سوق العمل الحالية بالجزائر، فالمؤسسة التي توظف بشكل دائم أصبحت هي المفضلة من طرف طالبي العمل على حساب تلك التي توظف بعقود

[1] النظام الداخلي للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، المديرية العامة،ص،ص 15،16.

عمل مؤقتة. وهذه الوضعية أيضا تجعل عمال المؤسسة يفكرون أكثر من مرة إذا ما أردوا ترك المؤسسة. إذن التوظيف الدائم قد يتحول إلى عامل أساسي في استقرار العمالة.

الجدول رقم (06): يبين كيفية التحاق أفراد العينة بالمؤسسة:

الاحتمالات / التكرارات	الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عبر مركز التكوين المهني الخاص بالمؤسسة	03	3,2 (37,5)	19	20 (61,3)	24	25,2 (42,8)	**46**	**48,4**
توظيف مباشر	05	5,3 (62,5)	10	10,5 (32,2)	24	25,2 (42,8)	**39**	**41,1**
عبر مكتب التشغيل	-	-	02	2,1 (6,5)	08	8,4 (14,4)	**10**	**10,5**
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**



يوضح الجدول رقم (06) أن نسبة أكبر نسبة من أفراد العينة الإجمالية المقدرة بـــ: 48,4% مروا قبل توظيفهم بمركز التكوين المهني التابع للمؤسسة، أي أنهم التحقوا بالمؤسسة دون تأهيل مختص، وفي المؤسسة حصلوا على التأهيل المهني المناسب ليتم توجيههم إلى المناصب المختلفة بالمؤسسة حسب احتياجات العمل. وهذه السياسة في توظيف الأفراد بعد تأهيلهم التأهيل المناسب اتبعتها المؤسسة منذ أن فتحت أبوابها لأنها لم تكن تجد في سوق العمل الأفراد المؤهلين التأهيل المهني المناسب بما يفيها من احتياجاتها من العمالة المطلوبة، ما اضطرها ــ على غرار مؤسسات عمومية كثيرة آنذاك ــ من أن تحمل على عاتقها مهمة تكوين الأفراد الذين توظفهم وتأهيلهم بما يستجيب لاحتياجاتها. لكن مع مرور الوقت تناقصت هذه العملية وبدأت تضعف وتتلاشى لأسباب عديدة؛ لعل في مقدمتها هو إنشاء مراكز التكوين المهني المتخصصة من طرف الدولة، وتحمل هذه الأخيرة مهمة

تكوين الأفراد، ما يجعل للمؤسسة إمكانية التوظيف المباشر للأفراد دون أن تضطر لأن تهدر وقتا ولا مصاريف كثيرة من أجل التأهيل، وهذا ما تؤكده نسبة 41,1% في الجدول أعلاه.

لكن في الآونة الأخيرة، ومع تطور التشريع القانوني في بلادنا في مجال التوظيف*، ظهرت صيغ أخرى للتوظيف فرضتها الدولة على المؤسسات من خلال تشريعات خاصة، من اجل التقليل من حجم البطالة وإتاحة الفرص بشكل متساو لأبناء الشعب للحصول على وظيفة والقضاء على بعض التلاعب في هذا المجال، فاستحدثت وكالات التشغيل العمومية ووكالات تدعيم تشغيل الشباب** بصيغ مختلفة، مهمتها الوساطة بين طالبي العمل وعارضيه، أي بين المؤسسات والأفراد، وتزويد مختلف المؤسسات بالعمالة المطلوبة في صيغ قانونية محددة حسب القانون المعمول به. ومؤسستنا مجال الدراسة الميدانية لم تنحى عن هذا الإجراء واعتمدت في الآونة الأخيرة كثيرا على مكاتب التشغيل في توفير الأفراد المناسبين لها من أجل التوظيف، ما تفسره نسبة 10,5% من أفراد العينة، خاصة أولئك الذين اكتسبوا خبرات في إطار عقود ما قبل التشغيل. فالدولة من خلال سياسات التوظيف الجديدة عبر التعاون بين مكاتب التشغيل والمؤسسات تتيح للشباب الاستفادة من عقود قصيرة المدى تسمى عقود ما قبل التشغيل، يشتغل فيها الشباب بمؤسسة معينة دون أن يكون موظفين لديها بشكل تام، وتتكفل الدولة بالأجور الأساسية لهم مع تكاليف التغطية الاجتماعية طيلة مدة عقد ما قبل التشغيل الذي يمكن أن يصل إلى سنتين، كما يستفيدون من نظام العلاوات يدفـــع من طرف صاحب العمل. كل هذا من أجل مساعدتهم على الإطلاع على عالم الشغل واكتساب الخبرة اللازمة في العمل، وصقل مهاراتهم بما يزيد من فرصهم في التوظيف واندماجهم النهائي لدى أصحاب العمل وهم كل الهيـآت والمؤسسات العمومية والخاصة.

---

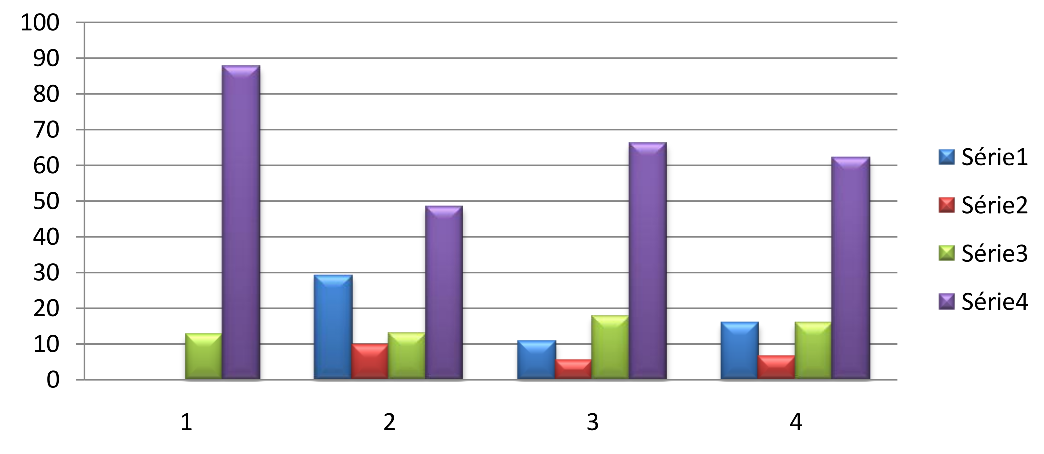
* المرسوم الرئاسي رقم96-234 المؤرخ 3 يوليو 1996 المتعلق بدعم تشغيل الشباب.(الجريدة الرسمية عدد41 بتاريخ 2يونيو1996)

** المرسوم التنفيذي الخاص بإنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب رقم 96- 296 المؤرخ في 1996/09/08(الجريدة الرسمية عدد 52 سنة 1996)

الجدول رقم (07): يوضح كيف علم الأفراد بوجود مناصب شغل في المؤسسة:

التكرارات / الاحتمالات	الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة		« r_s »
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
عبر صديق أو احد المعارف	07	7,4 (87,5)	15	15,8 (48,4)	37	38,9 (66,1)	**59**	**62,1**	**0,95**
عبر الإعلانات	-	-	09	9,5 (29,1)	06	6,3 (10,7)	**15**	**15,8**	
عبر الاتصال المباشر بالمؤسسة	01	1,1 (12,5)	04	4,2 (12,9)	10	10,5 (17,8)	**15**	**15,8**	
عبر مكتب التشغيل	-	-	03	3,2 (9,6)	03	3,2 (5,4)	**06**	**6,3**	
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**	

الشكل رقم(07):كيفية العلم بوجود مناصب شغل



حساب معامل ارتباط سبيرمان (الرتب)

وسائل الاستقطاب(X)	التكرار (Y)	Rank X	Rank Y	d	d^2
صديق أو أحد المعارف	59	1	1	0	0
الإعلانات	15	2	2,5	−0,5	0,25
اتصال مباشر بالمؤسسة	15	3	2,5	0,5	0,25
مكتب التشغيل	06	4	4	0	0
				المجموع	**0,5**

n = عدد الاحتمالات
X= مصادر الاستقطاب
Y= درجة الاستقطاب
d = الفارق بين x و y

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d_i^2}{n(n^2-1)}$$

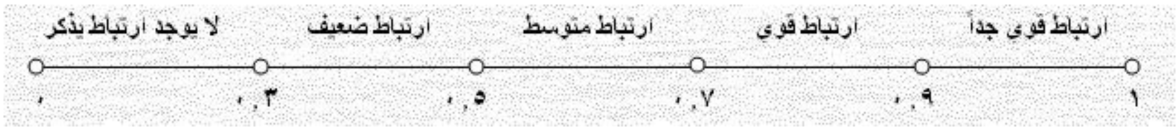
بالتعويض:

$$r_s = 1 - \frac{6(0,5)}{4(15)}$$

$$r_s = 1 - \frac{3,025}{60}$$

$$r_s = 1 - 0,05$$

$$r_s = 0,95$$



مجال معامل الارتباط الطردي

المصدر: محمد شكري الجماصي، موقع http://www.jmasi.com

و عليه فعلاقة الارتباط علاقة قوية جدا لأنها واقعة في المجال [0,9−1]

وفقا لآراء المبحوثين الموضحة في الجدول أعلاه تقر 59 عاملا من أفراد العينة الإجمالية بنسبة 62,1% أنهم علموا بوجود توظيف بالمؤسسة عن طريق صديق أو احد المعارف، أما البقية فمنهم من عرف بالأمر عن طريق الإعلانات بنسبة 15,8% ومنهم عبر الاتصال المباشر بالمؤسسة بنسبة أيضا 15,81%، أما نسبة 6,3% فكان عبر مكاتب التشغيل.

و تفسير ذلك هو، بما أن معظم أفراد العينة بنسبة تقوف60% ــ كما مر في جدول الأقدمية ــ وظفوا قبل 20 سنة وأكثر في فترة لم تكن فيها وسائل الإعلام شائعة بنفس المستوى الذي هي عليه اليوم، وبالتالي لم يكن يتسنى للكثيرين أن يعلموا بإعلانات التوظيف التي كانت تقوم بها المؤسسة ــ والتي غالبا ما كانت لا تتعدى حدود المؤسسة نفسها ــ وكانت المعلومة تتناقل بين الأفراد شفويا، فمن كان يعلم بوجود مناصب للتوظيف بالمؤسسة يوزع الخبر على من حوله من أقربائه وجيرانه وأصدقائه ومعارفه ليتسنى لهم الترشح لتلك الوظائف، خاصة وأن المؤسسة، كانت ومازالت، تمنح الأولوية في التوظيف لأبناء عمالها، ولعل هذا ما يفسر وجود صلات قرابة كثيرة بين العمال داخل الوحدة، وإن لم تكن قرابة فهي علاقة جيرة أو صداقة سابقة بين العمال، وفي قليل الأحوال الأخرى ما كان يعلم الأفراد بوجود مناصب للتوظيف عن طريق اتصالهم المباشر بالمؤسسة أو عن طريق الإعلانات. لكن ومع تطور الإدارة ووسائل الإعلام وتشريعات العمل، أصبح ملزما على المؤسسة أن تتبع إجراءات معينة في الإعلان عن التوظيف، كضرورة أن يصدر في جريدة رسمية واضح وبكامل البيانات اللازمة من شروط وتواريخ، إضافة إلى العمل بالتنسيق مع وكالات التشغيل لاستقطاب الأفراد المؤهلين للترشح للوظائف الشاغرة لدى المؤسسة. وبما أن إجراءات التوظيف عبر مكاتب التشغيل حديثة نوعا ما مقارنة مع الطرق الأخرى، هذا ما يجعل نسبة أفراد العينة الذين علموا بوجود توظيف بالمؤسسة والالتحاق بها عن طريق هذه المكاتب؛ هي الأضعف بين النسب الأخرى في الجدول أعلاه.

و هذا ما تؤكده العلاقة الارتباطية القوية التي تدل عليها نتيجة معامل الارتباط سبيرمان بين وسائل الاستقطاب واستقطاب الأفراد.

وبحساب معامل التحديد r^2:

$$r^2 = (0,95)^2 = 0,9025$$

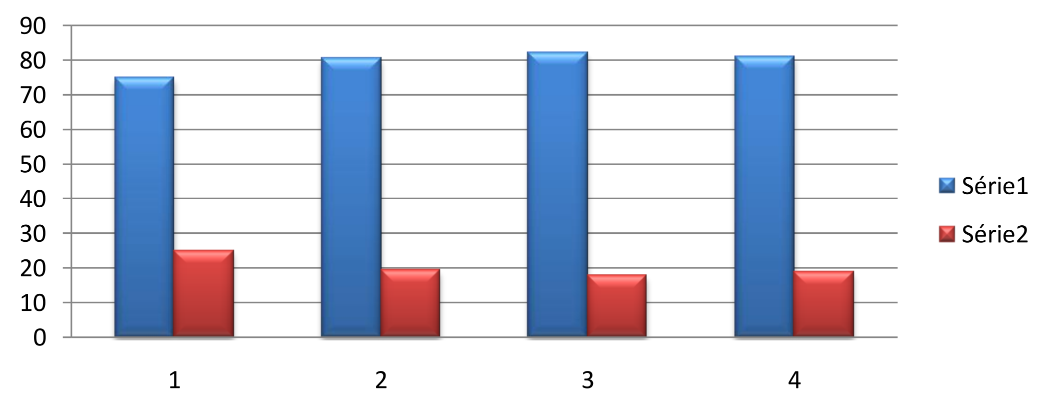
هذا يعني أن 90,25% من أفراد العنة استقطبوا بالوسائل المذكورة في الجدول، بينما النسبة المتبقية 09,75% أستقطبوا بوسائل أخرى غير مدرجة في الجدول.

ثانيـــــا: الاختيـــار:

الجدول رقم (08): يوضح الخضوع للاختبارات الكتابية:

التكرارات / الاحتمالات	الإطارات		$\overline{X}$	التحكم		$\overline{X}$	التنفيذ		$\overline{X}$	مجموع العينة		$\overline{X}$
	ك	%		ك	%		ك	%		ك	%	
نعم	06	6,3 (75)	01	25	26,3 (80,6)	01	46	48,4 (82,2)	01	77	**81,1**	01
لا	02	2,1 (25)		06	6,3 (19,4)		10	10,5 (17,8)		**18**	**18,9**	
المجموع	**08**	**8,5 (100)**		**31**	**32,6 (100)**		**56**	**58,9 (100)**		**95**	**%100**	

الشكل رقم(08):الخضوع لاختبار كتابي



حساب المتوسط الحسابي:

- المتوسط الحسابي لفئة الإطارات: $\overline{X} = 1,2 \approx 01$
- المتوسط الحسابي لفئة التحكم: $\overline{X} = 1,1 \approx 01$
- المتوسط الحسابي لفئة التنفيذ: $\overline{X} = 1,1 \approx 01$
- المتوسط الحسابي للعينة ككل: $\overline{X} = 1,1 \approx 01$

تؤكد البيانات الموضحة في الجدول رقم (08) أن 77 مفردة من العينة بنسبة 81,1% خضعوا لاختبار كتابي قبل توظيفهم، في مقابل 18 مفردة بنسبة 18,9% قالوا بعد خضوعهم للاختبار.و الملاحظ أن هذا الرأي كان مشتركا بين جميع فئات العينة ما يدل عليه تساوي قيم المتوسط الحسابي لجميع الفئات مع المتوسط الحسابي للعينة الإجمالية.

و يقر مدير الموارد البشرية بهذه المؤسسة؛ أن عملية المفاضلة بين المرشحين تعتمد في الأساس على الاختبارات الكتابية ــ أكثر من غيرها ــ لتحدد الأجدر والأحق بالوظيفة انطلاقا من نتائج الاختبار، هذا الأخير الذي يتم إعداده بشكل دقيق ومدروس بما يتناسب وتخصص كل مترشح ومستوى الوظيفة المترشح لها. ويشارك في وضع الاختبارات الكتابية وتصميم تلك التقنية وتقييم المرشحين، كل من إدارة الموارد البشرية كمنظم للعملية وبعض رؤساء الفرق أو رؤساء الورشات اللذين يتميزون بالخبرة المهنية الكبيرة والمهارة العالية، تختارهم الإدارة بعناية، مع إمكانية استخدام مختبرين من خارج المؤسسة في بعض الحالات التي سيأتي شرحها لاحقا.

أما الفئة الصغيرة المتبقية والتي لا تخضع لاختبار كتابي، كان بسبب خصوصية الوظائف التي سيوظفون فيها وهي إما لا تتطلب مهارات واضحة لاختبارها كعمال النظافة والحراسة، أو تلك التي تتطلب اختبار يدوي تطبيقي تم في شكل مقابلة.

و عموما فإن القانون الداخلي للمؤسسة ــ والتي يوضع بناء على قوانين وتشريعات العمل ــ ينص في (المادة 19) على ضرورة توفر جملة من الشروط الأساسية في المرشحين حتى يتم قبول ترشحهم وتوظيفهم بالشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، وهي كالآتي:[(1)]

- ✓ أن يكون المترشح من جنسية جزائرية.
- ✓ أن يكون معفيا من كل التزام.
- ✓ أن يثبت حالته اتجاه الخدمة الوطنية.
- ✓ أن يكون مؤهلا طبيا للوظيفة المطلوبة.
- ✓ أن يخضع للامتحانات، التجارب، والاختبارات المهنية و/أو البسيكو تقنية (Psychotechnique) كما هي محددة عن طريق التنظيم الداخلي.

و يجب أن يقدم مسبقا ملفا يحتوي على:

- ✓ بطاقة الترشيح تملأ وتمضى من طرف المترشح.
- ✓ وثيقة الحالة المدنية.
- ✓ وثيقة ثبوتية اتجاه الخدمة الوطنية
- ✓ نسخ طبق الأصل للعناوين والشهادات والمراجع المهنية.
- ✓ شهادة عمل مسلمة من طرف آخر مستخدم تبين الإعفاء من أي التزام.
- ✓ أربعة(04) صور شمسية.
- ✓ ترخيص من الوكيل الشرعي إذا كان المرشح قاصرا.

---

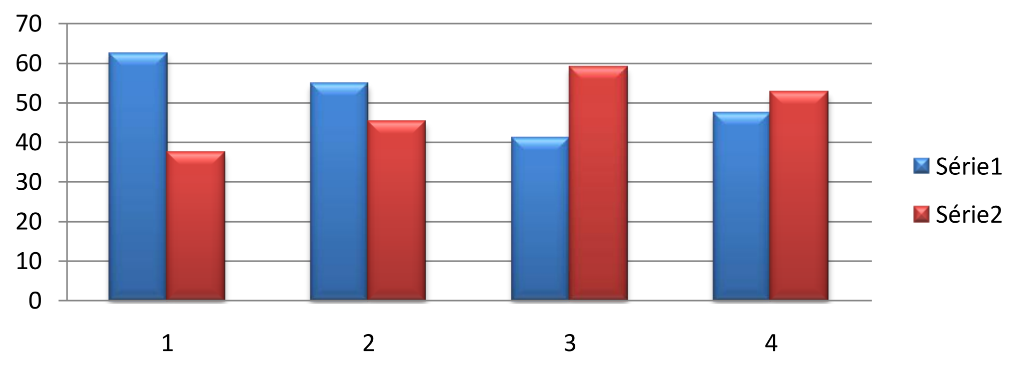
(1) القانون الداخلي للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، ص،ص 15،16.

على أن يتمم الملف عند قبول ترشيحه بالوثائق الثبوتية عن حالته الاجتماعية العائلية وبتعريفه البنكي أو البريدي، بنسخة من سجل السوابق العدلية، شهادة الجنسية، وكل الوثائق الأخرى المطلوبة من طرف المؤسسة.

الجدول رقم (09): يوضح الخضوع لمقابلـــة التوظيف:

التكرارات / الاحتمالات	الإطارات		$\overline{X}$	التحكم		$\overline{X}$	التنفيذ		$\overline{X}$	مجموع العينة		$\overline{X}$
	ك	50		ك	%		ك	%		ك	%	
نعم	05	5,3 (62,5)	01	17	17,9 (54,8)	01	23	24,2 (41,1)	02	45	47,4	02
لا	03	3,2 (37,5)		14	14,7 (45,2)		33	34,7 (58,9)		50	52,6	
المجموع	**08**	**8,5 (100)**		**31**	**32,6 (100)**		**56**	**58,9 (100)**		**95**	**%100**	

الشكل رقم(09): إجراء مقابلة



حساب المتوسط الحسابي:

- المتوسط الحسابي لفئة الإطارات: $\overline{X} = 1{,}3 \approx 01$
- المتوسط الحسابي لفئة التحكم: $\overline{X} = 1{,}4 \approx 01$
- المتوسط الحسابي لفئة التنفيذ: $\overline{X} = 1{,}58 \approx 02$
- المتوسط الحسابي للعينة ككل: $\overline{X} = 1{,}52 \approx 02$

إذا كان نسبة كبيرة من عينة الدراسة في الجدول السابق أقروا بأنهم خضعوا لاختبارات كتابية أثناء توظيفهم بالمؤسسة، فإن الحال لم يكن كذلك مع المقابلات، حيث لم يكن الفرق كبيرا بين إجابات أفراد العينة الإجمالية بخضوعهم لمقابلات توظيف من عدمه، حيث أقر 50 عاملا بنسبة52,6% بعدم خضوعهم إلى أية مقابلة توظيف، في مقابل 45 عاملا بنسبة 47,4% مروا بمقابلة توظيف.

و كما تفسر البيانات الإحصائية في الجدول، ويؤكده مدير الموارد البشرية، بأن هذه النتيجة العامة للعينة الإجمالية لا تنسحب على كل الفئات الثلاثة المكونة لها بنفس الشكل، حيث تبين نسبة الوسيط الحسابي لفئة التنفيذ والتحكم أن الاحتمال الغالب هو الأول؛ أي خضوعهم لمقابلات توظيف في مقابل العكس لدى فئة التنفيذ أين كان المتوسط الحسابي يتجه نحو الاحتمال الثاني، وبما أن هذه

الفئة (التنفيذ) هي الأكبر عددا في مجتمع البحث (وبالتالي في العينة)، أثرت على نتيجة العينة الإجمالية، وجعلت المتوسط الحسابي للإجابات أفراد العينة مجتمعين يتجه نحو الاحتمال الثاني.

و نفسر هذا الاختلاف في المتوسط الحسابي بين الفئات الثلاثة؛ في أن فئتا الإطارات والتحكم هما الفئتان التي يتواجد بها المشرفون أو قادة العمال، وتوظيف هذا النوع من العمال يتطلب عناية كبيرة، بوصفهم سيحتلون مناصب إشرافية في المؤسسة وما تتطلبه هذه المناصب من إمكانيات **تقنية وسلوكية**، ما يجعل الاختبار الكتابي وحده غير كاف للكشف عن صلاحيتهم من عدمها، وبالتالي الحاجة إلى إجراء مقابلات شخصية لاستطلاع الجوانب السلوكية المطلوبة. في حين لدى فئة التنفيذ قد تكتفي الإدارة – في العادة – في المفاضلة بين المرشحين، أثناء توظيفهم، بالاختبارات الكتابية أو التقنية، فالأهم هنا هو توفر الإمكانات التقنية المطلوبة لدى المترشح أكثر منها السلوكية – لأنه في الأخير سيعمل تحت إشراف عمال آخرين من فئة التحكم يضبطون سلوكياته إن لزم الأمر– وفي الوقت نفسه، هذا الأمر لم يمنع من أن تكتفي الإدارة، في بعض الأحيان، في المفاضلة بين المرشحين لمناصب في فئة التنفيذ، بالمقابلة وحدها، لاسيّما مع أولئك الأفراد الذين تربصوا بالمؤسسة ومستواهم التقني والمهاري معروف لدى الإدارة ومشرفيهم، ما يغني عن التركيز على الاختبارات التقنية كثيرا أو استخدام الإدارة للمقابلة، في بعض الأحيان، في شكل اختبارات وجها لوجه بين المترشح ولجنة المقابلة. والعكس بالنسبة لفئتي الإطارات والتحكم، ففي بعض الأحيان، قد تكتفي الإدارة ،كذلك، في المفاضلة بين المرشحين على الاختبارات الكتابية دون الحاجة إلى إجراء مقابلات.

وتجرى المقابلة في هذه المؤسسة عادة بحضور ثلاثة أطراف رئيسية هم:

1. ممثل عن الإدارة: ويكون عادة من قسم إدارة الموارد البشرية، مهمته الإشراف على العملية.

2.ممثل عن النقابة: مهمته مراقبة العملية والسهر على أن لا تكون هناك تجاوزات من أي طرف.

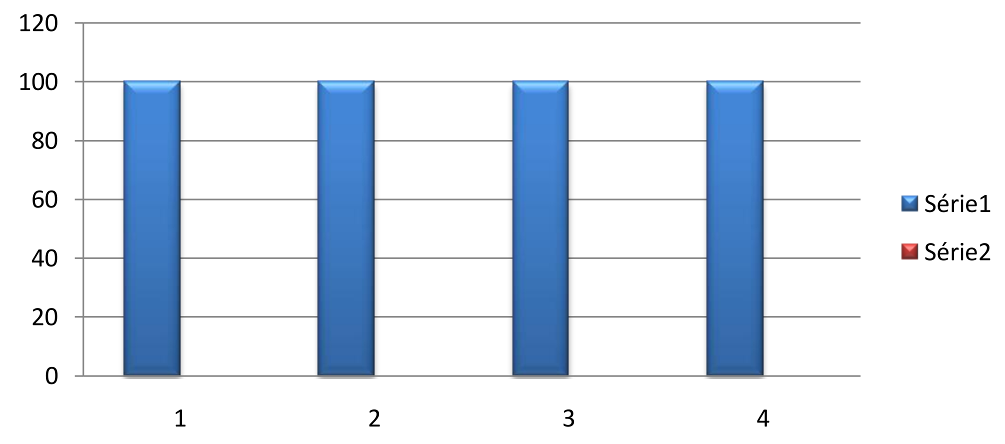
3.المختبر أو المختبرين: وهو الشخص أو الأشخاص الذي سيسألون ويختبرون المترشح في مجال التخصص المراد التوظيف له، ويكونون غالبا من نفس الاختصاص وعمال لدى المؤسسة أو حتى مشرفي المصالح المراد التوظيف لها، يتغيرون باختلاف التخصصات المطلوبة.

وهذه السياسة التي تتبعها الإدارة، في أن يكون المُخْتَبِرُونَ من مشرفي المؤسسة نفسها وعمالها، يلاقي ترحيبا كبيرا ورضا لدى أولئك المشرفين(ما لمسناه من خلال المقابلات)، لأسباب عديدة من أهمها: أن الأمر يرفع من معنوياتهم لثقة الإدارة فيهم أولا، وثانيا: مساعدتهم الكبيرة للإدارة في اختيار الأفراد المناسبين فعلا للعمل؛ من خلال الاختبارات التي يقومون بها، أو من خلال اقتراح الأفراد الذين تربصوا تحت أيديهم ويعرفون إمكاناتهم أكثر من غيرهم. كما أن وجودهم، من جهة أخرى، من شأنه التقليل من التحيز لفئة من المرشحين غير المناسبين على حساب المرشحين الأحق كما كان يجري في السابق.(حسب رأيهم)

الجدول (10): الخضوع لفحص طبي:

الاحتمالات / التكرارات		الإطارات ك	الإطارات %	التحكم ك	التحكم %	التنفيذ ك	التنفيذ %	مجموع العينة ك	مجموع العينة %
نعم	لدى طبيب المؤسسة	08	8,5 (100)	28	29,5 (90,3)	50	52,6 (89,3)	**86**	**90,5**
	لدى طبيب خارج المؤسسة	-	-	03	3,2 (9,7)	06	6,3 (10,7)	**09**	**9,5**
مجموع نعم		08	8,5 (100)	31	32,6 (100)	56	58,9 (100)	**95**	**100**
لا		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
المجموع		**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**

الشكل (10): خضوع العامل للفحص الطبي قبل التوظيف

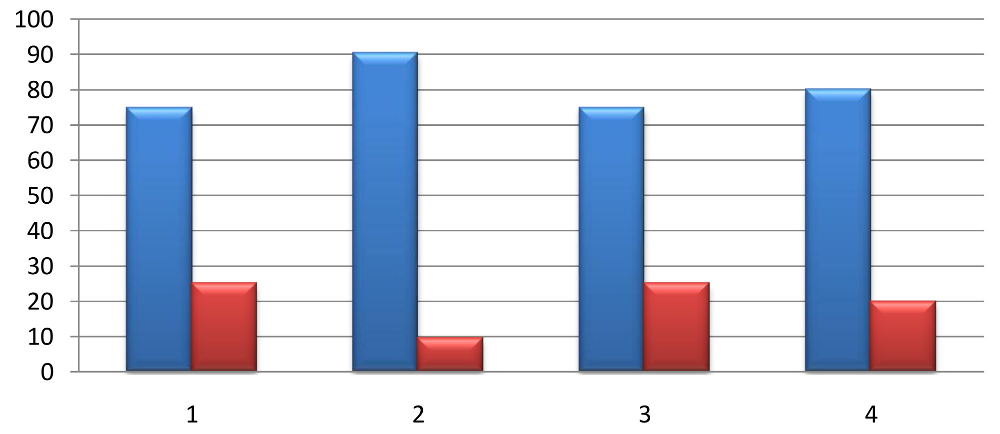


بما أن المادة 19 من النظام الداخلي للمؤسسة تنص على أن كل مترشح للتوظيف يجب أن يكون مؤهلا طبيا للوظيفة المطلوبة، وحتى لا تقع مساءلة المؤسسة بسبب توظيف أفراد يعانون صحيا من أمراض قد تعيقهم عن أداء وظائفهم أو تكون خطرا عليهم في أماكن العمل أو خطرا على زملائهم، نجد أن إدارة المؤسسة، تفاديا للوقوع في مثل هذه الأمور، تضع شرط الشهادة الطبية التي تثبت صحة العامل وخلوه من أي مرض يمكن أن يعيقه في العمل، كشرط أساسي في ملف التوظيف. بل ولا تكتفي بذلك، حيث تخضع كل الموظفين الجدد للفحص الطبي للتأكد من خلوهم من أي مشاكل صحية يمكن أن تعيقهم في العمل أو تتسبب في خطر على ذواتهم أثناء القيام بأعباء وظائفهم، وهذا ما تؤكده نسبة 100% في الجدول (10)، أين يقر جميع أفراد العينة الإجمالية، باتفاق فئاتها الثلاثة بأنهم خضعوا لفحوصات طبية قبل مباشرة العمل، وكان ذلك في الغالب عند طبيب المؤسسة بنسبة 90,5% من أفراد العينة، أو عند طبيب خارج المؤسسة ــ متعاقد مع المؤسسةــ بنسبة 9,5%. وهذا يدل على مدى حرص إدارة المؤسسة على الاهتمام بالنواحي الصحية لمواردها البشرية، وحتى أيضا

تتفادى أي مساءلة قانونية قد تلحقها من هذا الجانب، لأن صحة الأفراد جانب حساس توليه الدولة عناية كبيرة، مترجمة في تشريعات وقوانين العمل.

الجدول (11): الحصول على تدريب قبل الانطلاق في العمل:

الاحتمالات / التكرارات		الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة		$\bar{X}$
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
نعم	في مركز التكوين المهني الخاص بالمؤسسة	02	2,1 (25)	17	17,9 (54,8)	20	21,1 (35,7)	**39**	**41,1**	**01**
	في مكان العمل	-	–	04	4,1 (12,9)	13	13,7 (23,2)	**17**	**17,9**	
	خارج المؤسسة	01	1,1 (12,5)	03	3,2 (9,7)	06	6,3 (10,7)	**10**	**10,5**	
	في مركز التكوين المهني الخاص بالمؤسسة وفي مكان العمل	02	2,1 (25)	03	3,2 (9,7)	02	2,1 (3,6)	**07**	**7,3**	
	في مكان العمل وخارج المؤسسة	01	1,1 (12,5)	01	1,1 (3,2)	01	1,1 (1,8)	**03**	**3,2**	
	مكان آخر	-	-	–	-	–	-	**-**	**-**	
مجموع نعم		**06**	**6,3 (75)**	**28**	**29,5 (90,3)**	**42**	**44,2 (75)**	**76**	**80**	
لا		**02**	**2,1 (25)**	**03**	**3,2 (9,7)**	**14**	**14,7 (25)**	**19**	**20**	
المجموع		**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**	



الشكل (11):الحصول على تدريب قبل الانطلاق في العمل

المتوسط الحسابي:

الاحتمالات	x_i	f_i	$f_i\ x_i$	$\overline{X}$
نعم	1	76	76	01
لا	2	19	38	
المجموع	/	95	114	

$$\overline{X} = \frac{\sum (x_i f_i)}{\sum f_i}$$

$$\overline{X} = \frac{114}{95}$$

$$\overline{X} = 1{,}2 \approx 01$$

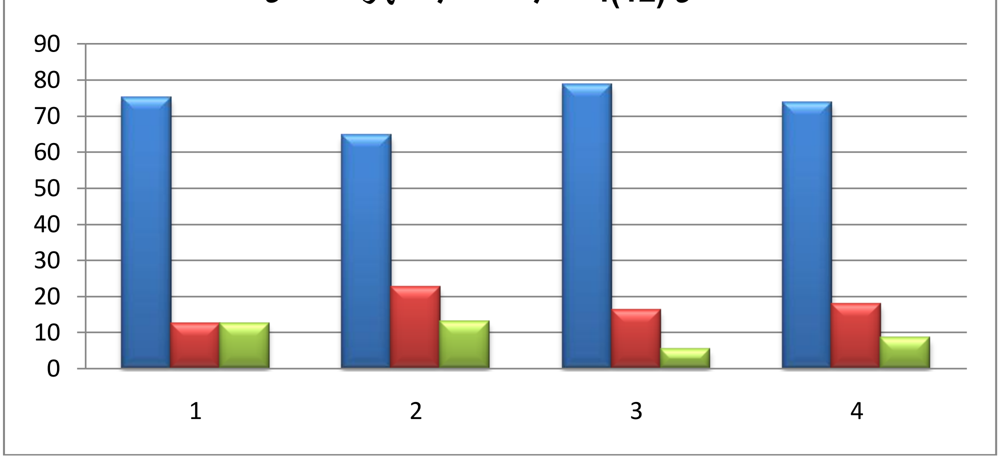
المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة الأولى (أي فئة نعم)

يوضح هذا الجدول ما إذا كان أفراد العينة قد حصلوا على أي نوع من التكوين قبل التحاقهم بالمؤسسة من عدمه. واتضح من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول والشواهد البيانية في الشكل؛ أن معظم أفراد العينة بنسبة 80% حصلوا على تدريب قبل التحاقهم للعمل بالمؤسسة (ما يؤكده المتوسط الحسابي كذلك) وكان ذلك عبر طرق مختلفة، حيث أكدت أكبر نسبة من العينة 41,1% أنها تلقت التدريب الأولي بمركز التكوين المهني التابع للمؤسسة، أما نسبة 17,9% كان تكوينها في مكان العمل apprentie أي عن طريق التلمذة، ونسبة 10,5% كان تكوينها خارج المؤسسة تماما، وفيه منهم من كان تكوينه نظري في مركز التكوين الداخلي أو خارجي، وتطبيقي في مكان العمل.

أما النسبة المتبقية من أفراد العينة الإجمالية؛ فيقرون أنهم لم يتلقوا أي تدريب قبل الالتحاق بمناصب عملها بالمؤسسة، أي أنهم وظفوا بدون تأهيل في الغالب على أساس خبرات سابقة من العمل في أماكن أخرى، وتم تأهيلهم فيما بعد عبر برامج التدريب المختلفة بالمؤسسة.

الجدول (12): مناسبة المنصب لقدرات ومهارات العامل:

الاحتمالات / التكرارات	الإطارات ك	الإطارات %	التحكم ك	التحكم %	التنفيذ ك	التنفيذ %	مجموع العينة ك	مجموع العينة %	$\overline{X}$
يناسبها	06	6,3 (75)	20	21,1 (64,6)	44	46,3 (78,6)	**70**	**73,7**	**01**
إلى حد ما	01	1,1 (12,5)	07	7,4 (22,5)	09	9,5 (16,1)	**17**	**17,9**	
لا يناسبها	01	1,1 (12,5)	04	4,2 (12,9)	03	3,1 (5,3)	**08**	**8,4**	
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**	



حساب المتوسط الحسابي:

المستوى التعليمي	x_i	f_i	$f_i\ x_i$	$\overline{X}$
يناسبها	1	70	70	01
إلى حد ما	2	17	34	
لا يناسبها	3	08	24	
المجموع	/	95	128	

f_i = التكرار

x_i = الدرجة

$$\overline{X} = \frac{\sum (x_i f_i)}{\sum f_i}$$

$$\overline{X} = \frac{128}{95}$$

$$\overline{X} = 1.3 \approx 01$$

المتوسط الحسابي يدل على الاحتمال الأول (يناسبها)

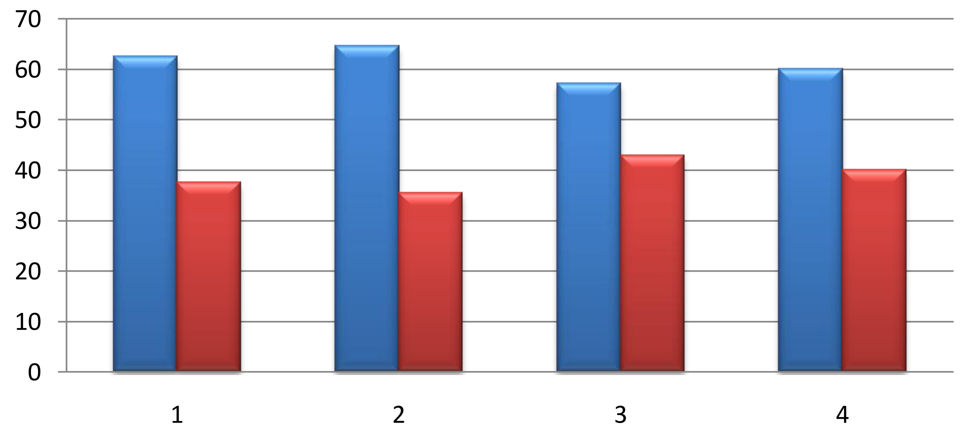
تؤكد الشواهد الكمية في هذا الجدول والرسم البياني، أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة الإجمالية بحجم 73,7% وباتفاق كل طبقاتها، وبتأكيد قيمة المتوسط الحسابي، يرون بأن المنصب الذي يعملون به يناسب المهارات التي تعلموها في تكوينهم، في حين يرى ما نسبة 17,9% أن المنصب يناسب مهاراتهم إلى حد ما فقط، بمعنى قد تكون هناك بعض الأمور في العمل تفوق ما تعلموه من مهارات. أما النسبة الأخير 8,4% فيعتبرون أن المناصب التي يشتغلون بها لا تناسب المهارات التي تعلموها. وهذا أمر قد يرجع لعدة أسباب منها: قد يكون أولئك العمل من العمال

المعاقبين والموجهين إلى وظائف ثانوية لسبب من الأسباب، أو يعود للنظرة المتشائمة للأفراد في كل أمر يتعلق بالإدارة، أو يعود لعدم تمكن بعض العمال من انجاز المهام المنوطة بهم فيتحججون بحجج مختلفة، أو قد يكون السبب الطمع لمناصب أخرى تجعلهم يعتقدون أن المنصب الحالي أصبح لا يناسب مهاراتهم.

الجدول (13): الحصول على متابعة عند الالتحاق أول مرة بمنصب العمل:

التكرارات / الاحتمالات		الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	الرئيس المباشر	03	3,2 (37,5)	06	6,3 (19,4)	14	14,7 (25)	**23**	**24,2**
	زملاء العمل	01	1,1 (12,5)	11	11,6 (35,5)	09	9,4 (16,1)	**21**	**22,1**
	الرئيس المباشر وزملاء العمل	–	-	02	2,1 (6,5)	05	5,4 (8,9)	**07**	**7,3**
	إدارة الموارد البشرية	01	1,1 (12,5)	–	-	02	2,1 (3,6)	**03**	**3,2**
	أخرى	–	-	1	1,1 (3,2)	02	2,1 (3,6)	**03**	**3,2**
مجموع نعم		05	5,4 (62,5)	20	20,1 (64,5)	32	33,7 (57,1)	**57**	**60**
لا		03	3,2 (37,5)	11	11,6 (35,5)	24	25,3 (42,9)	**38**	**40**
المجموع		**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**

الشكل (13): حصول العامل على متابعة



يتبين من الجدول(13) أن نسبة 60% من أجمالي أفراد العينة تحصلوا على متابعة من أحد الأطراف عند التحاقهم أول مرة بمناصب عملهم، في حين نسبة 40% ترى أنها لم تحظ بأي متابعة من أي كان.

واختلفت آراء أفراد العينة الذين أجابوا بحصولهم على متابعة بعد التحاقهم بمناصبهم أول مرة في هوية الطرف الذي ساعدهم في هذا الأمر، حيث كانت نسبة 24,2% تقول بأن الرئيس المباشر هو من كان له فضل متابعهم، في حين فئة أخرى بنسبة 22,1% ترى أن المتابعة كانت من زملاء العمل أما فئة 7,3% فتقر بأن كلاهما، الرئيس المباشر والزملاء، كانا يقومان بهذه المهمة، في حين لم يكن دور إدارة الموارد البشرية في المتابعة إلى بنسبة ضئيلة من أجوبة أفراد العينة الإجمالية التي قدرت بـــ: 3,2% فقط.

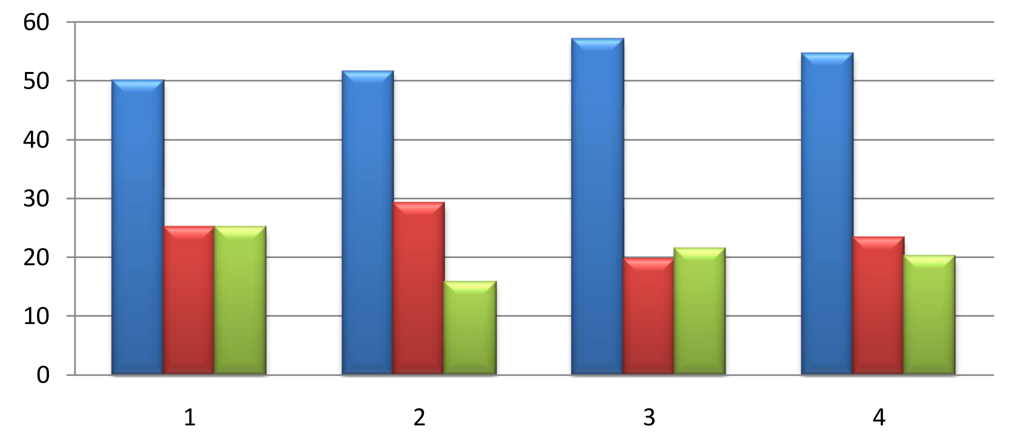
هذه الشواهد الكمية في الأخير تقودنا إلى القول بأن إدارة المؤسسة تولي أهمية لضرورة متابعة الأفراد الموظفين الجدد، وتوكل هذه المهمة غالبا ــ كما أشارت إليه النسب في الجدول أعلاه ــ إلى الرئيس المباشر للموظف الجديد، أو لأحد الزملاء القدامى والمهرة. وهذا ما تم الوقوف عليه من طرفنا أثناء ملاحظتنا المباشرة للعمال والمقابلات التي أجريناها مع بعض المشرفين في العمل، وبعض الموظفين الحديثين.

أما نسبة 40% من أفراد العينة الإجمالية والتي أقرت بأنها لم تلق أي متابعة أو تدريب مباشرة بعد توظيفها، فترى أن تعلمها لوتيرة العمل وطبيعته في البداية والاندماج معه، كان باجتهادها الشخصي ومثابرتها الفردية، ولم تلق أي متابعة من أي طرف. ونحن نعتقد أن هذا الأمر وارد، خاصة إذا ما كان العامل المكلف بتوجيه أولئك الأفراد لا يقوم بعمله بأكمل وجه في متابعتهم وتدريبهم، ناهيك عن اعتبار تعليم الموظف الجديد، لدى البعض، عبئ عمل زائد هم في غنى عنه. أو أن المتابعة كانت موجودة، ولم يُحسن فقط أفراد هذه الفئة تقديرها.

الجدول (14): يبين رأي أفراد العينة في عملية اختيار الأفراد:

التكرارات / الاحتمالات		الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
مقبولة		04	4,2 (50)	16	16,8 (51,6)	32	33,7 (57,1)	52	54,7
إلى حد ما		02	2,1 (25)	09	9,5 (29,1)	11	11,6 (19,6)	22	23,2
ضعيفة	اختيار الأفراد غير المناسبين	01	1,1 (12,5)	03	3,2 (9,7)	04	4,2 (7,1)	08	8,4
	عدم موضوعية معايير الاختيار	01	1,1 (12,5)	02	2,1 (6,4)	05	5,3 (8,9)	08	8,4
	لكل هذه الأسباب مجتمعة	-	-	01	1,1 (3,2)	03	3,2 (5,3)	04	4,3
مجموع ضعيفة		02	2,1 (25)	06	6,3 (15,7)	12	12,6 (21,4)	20	20,1
المجموع		**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**

الشكل (14): رأي أفراد العينة في عملية اختيار الأفراد



توضح الشواهد الكمية في الجدول أعلاه أن ما نسبته 54,7% من أفراد العينة الإجمالية ــ باتفاق الطبقات الثلاثة بشكل متوازن تقريبا ــ يعتبرون عملية وإجراءات اختيار الموظفين الجدد التي تنتهجها الإدارة مقبولة على العموم وهم راضون اتجاهها، لأنها توظف الأفراد المناسبين للوظائف في الغالب، ويرجع ذلك لأسباب كثيرة، أولا: سياسة المؤسسة في تكوين الأفراد الموظفين الجدد في مركزها المهني، ساعد كثيرا على تأهيل الأفراد التأهيل المناسب (نظريا وتطبيقيا) ما مكنهم من أداء الوظائف المنوطة إليهم بشكل حسن. ثانيا: سياسة توظيف المتتلمذين أو المتربصين في المؤسسة ومنحهم الأولوية في مقابلات التوظيف، مكن بدوره من توفير الأفراد المناسبين للعمل. ثالثا: إجراءات التوظيف الجديدة التي أصبحت تفرضها الدولة على المؤسسات والتي أصبحت تتيح الفرص بشكل

متساو ومنصف بين الأفراد مما قلل من إمكانية الانحياز لفئة على حساب فئة أخرى، وبالتالي اختيار الأفراد الأجدر والأحق، بعد اجتياز الاختبارات اللازمة. رابعا: مشاركة عمال (المشرفين) المؤسسة في اختبارات ومقابلات التوظيف، والأخذ بآرائهم ــ بعد اختبارهم للمترشحين ــ في المفاضلة بينهم رفع كثيرا من نسبة اختيار الأفراد المناسبين للعمل. كل هذه الأسباب مجتمعة جعلت النسبة الكبيرة من أفراد العينة يعتبرون أن العملية التي تنتهجها المؤسسة في اختيار الأفراد الجدد عملية مقبولة جدا لاسيّما وأن هناك فترة تربص تتأكد من خلالها المؤسسة من إمكانات الأفراد الموظفين ومدى مناسبتهم للعمل من عدمها، والتي في الحقيقة لغاية اليوم لم تسجل رفض لموظفين جدد في تلك الفترة إلا في النادر، وهذا ما يدل على أن عملية الاختيار كانت سليمة.

أما الفئة من العينة الذين يرون أن العملية مقبولة إلى حد ما 23,2% فهم لم يبتعدوا كثيرا عن رأي الفئة الأولى، ربما فقط لديهم بعض الإحترازات على طريقة سير العملية، وعلى بعض الأفراد في الإدارة، باعتبار الصراع الدائم بين الإدارة والعمال ما يجعل دوما وجود ريبة وعدم ثقة لدى بعض العمال لكل ما هو عمل إداري. ونفس الرأي بالنسبة للفئة الثالثة التي رأت أن عملية وإجراءات اختيار الأفراد الجدد ضعيفة 21,1%، وهي النسبة الضعيفة بين أفراد العينة، بنت رأيها هذا في غالب الأمر على بعض الحالات الفردية، باعتبار أن الأمر ــ لا يخلو في الواقع ــ من وجود بعض التحيزات البسيطة وفي حالات نادرة، والتي قد تكون مشروعة في بعض المواقف، كإعطاء الأولوية لأبناء الموظفين السابقين،أو إعطاء نقاط زائدة لفئات معينة من المجتمع (كأبناء الشهداء)... وهو ما قد لا يستسيغه البعض من العمال، بالرغم من أنه أمر يشرعه بعض الاختصاصيين ــ حسب ما مر معنا في الجانب النظري للدراسة ــ، أو أن أولئك العمال لم تكن لديهم المعلومات الكافية عن خطوات التوظيف، وبالتالي حكمهم كان خاطئا، وفي حالات أخرى لم يتم توظيف الأفراد الذين اقترحوهم هم وبالتالي ما لم يتحقق لهم ما يبغونه يعتبرون كل الإجراءات ضعيفة.و قد يكون في حالات أخرى الخلل في التكوين التطبيقي للأفراد الموظفين الجدد وليس في إجراءات الاختيار، لأن في الأخير؛ عملية الاختيار تفاضل بين المرشحين المتقدمين للمؤسسة، وذلك لا يعني أنها ستختار أفراد ممتازين حتما باعتبار أنها ستختار مما هو متاح وليس ما يجب أن يكون. وهنا غالبا ما يرجع الاتهام على عملية اختيار الموظفين والقائمين عليها، في حين قد يكون السبب يكمن في المرشحين أنفسهم وليس في إجراءات التوظيف.

في آخر المطاف، يضع أفراد العينة مجموعة من الاقتراحات العامة لإدارة بخصوص هذه العملية (توظيف الأفراد) بالشكل الآتي:

- ✓ ضرورة العدل في المفاضلة بين المرشحين والابتعاد عن كل مظاهر المحسوبية والوساطة، التي قد تكون لصالح الأفراد غير المناسبين على حساب آخرين قد يكونوا أفضل.

✓ توصيف دقيق مسبق للوظائف المراد التوظيف لها، وتحديد نوع المهارات المطلوبة بدقة أكثر. فحسب بعضهم، فإن عدم معرفة ما هو مطلوب من المهارات للوظائف، يصعب من عملية المفاضلة بين المرشحين ويزيد من نسبة الخطأ في اختيار الأفراد، وقد استخلصوا هاته النتيجة من تجارب سابقة تم فيها توظيف أفراد أكتشف، بعد مدة، أنهم غير مناسبين للوظائف التي وظفوا لها.

✓ استخدام مختبِرين على درجة عالية من الكفاءة، فهو متغير أساسي في حسن اختيار الأفراد المناسبين. وحبذا لو يكونوا من مشرفي المصالح والأقسام الموظف لها.

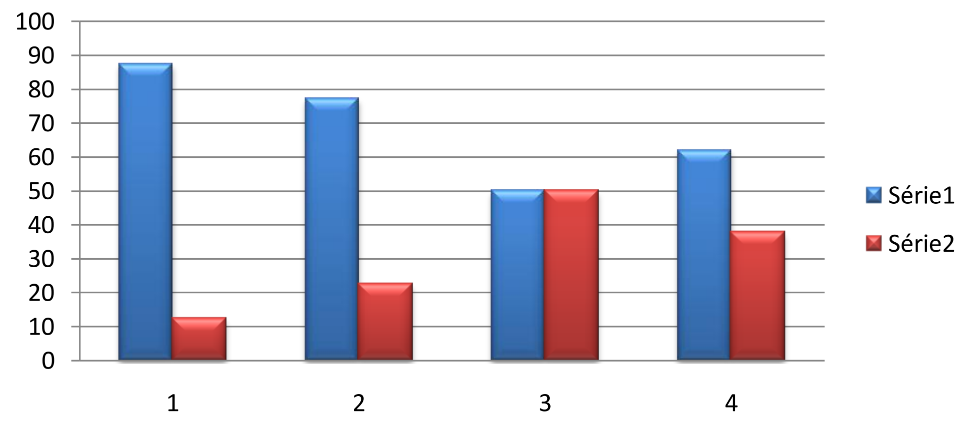
✓ فتح مركز خاص بتكوين الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة، بالمهارات والتخصصات المطلوبة كما كان في السابق، لأنها طريقة جيدة في توفير نوع العمالة المطلوبة للمؤسسة ويقلص من نسبة الأخطاء في توظيف الأفراد غير المناسبين.

3. المحور الثاني: التنمية

الجدول (15): الحصول على دورات تكوينية بعد الالتحاق بالمؤسسة:

الاحتمالات / التكرارات		الإطارات ك	الإطارات %	التحكم ك	التحكم %	التنفيذ ك	التنفيذ %	مجموع العينة ك	مجموع العينة %	$\overline{X}$
نعم	مرة واحدة	05	5,7 (62,5)	07	7,4 (22,7)	15	15,8 (26,8)	**27**	**28,4**	**02**
	مرتين	02	2,1 (25)	05	5,3 (16,1)	03	3,2 (5,4)	**10**	**10,5**	
	3 مرات	-	-	05	5,3 (16,1)	07	7,4 (12,5)	**12**	**12,6**	
	4 مرات	-	-	04	4,2 (12,9)	03	3,2 (5,4)	**07**	**7,4**	
	5 مرات	-	-	01	1,1 (3,2)	-	-	**01**	**1,1**	
	6 مرات	-	-	01	1,1 (3,2)	-	-	**01**	**1,1**	
	8 مرات	-	-	01	1,1 (3,2)	-	-	**01**	**1,1**	
مجموع نعم		**07**	**7,4 (87,5)**	**24**	**25,3 (77,4)**	**28**	**29,4 (50)**	**59**	**62,1**	
لا		**01**	**1,1 (12,5)**	**07**	**7,4 (22,6)**	**28**	**29,4 (50)**	**36**	**37,9**	
المجموع		**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**	

الشكل(15):حصول العامل على دورات تكوينية بعد دخول المؤسسة



حساب المتوسط الحسابي:

عدد الدورات التدريبية	x_i	f_i	$f_i\ x_i$	$\overline{X}$
مرة واحدة	1	27	27	**02**
مرتين	2	10	20	
3 مرات	3	12	36	
4 مرات	4	07	28	

5 مرات	5	01	05	
6 مرات	6	01	06	
8 مرات	7	01	07	
المجموع	/	**59**	**129**	

f_i = التكرار
x_i = الدرجة

$$\overline{X} = \frac{\sum (x_i f_i)}{\sum f_i}$$

$$\overline{X} = \frac{129}{59}$$

$$\overline{X} = 2{,}1 \approx 02$$

متوسط عدد الحصول على دورات تدريبية هو مرتين

يبين الجدول أن نسبة 62,1% من أفراد العينة تحصلوا على دورات تدريبية من طرف المؤسسة منذ التحاقهم للعمل بها، في حين لم تتجاوز نسبة أولئك الذين لم يحصلوا على دورات تدريبية 37,9% معظمهم من فئة التنفيذ.

و الملاحظ من البيانات أعلاه، أن أكبر نسبة من بين الفئات الثلاثة التي تحصلت على دورات تدريبية كانت فئة الإطارات بنسبة 87,5% منهم، تلتها فئة التحكم بنسبة 77,4%، في مقابل 50% فقط من نسبة فئة التنفيذ وهذا تباين واضح. ويرجع هذا الأمر، طبعا، إلى تركيبة الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية، المبني على نوعية تكوين الأفراد ومستوياتهم التعليمية والمهنية، اللذان يضعان فئة الإطارات وفئة التحكم في الترتيبات الأعلى على التوالي، بحجم مسؤوليات وواجبات أكثر، وسلطة أكبر مقارنة مع فئة التنفيذ، وهو ما يخولهم الإشراف على العمل وتسييره وتوجيه المرؤوسين نحو الأداء الأفضل بغية تحقيق الأهداف المرجوة. هذه الصفات تجعل تحسين أداء أفراد هذين الفئتين(الإطارات والتحكم) وتطويره، من أولويات إدارة المؤسسة، بوصفه أمرا ضروريا في تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها وتحديث طرق سير العمل وتوجيه باقي العمال. هذا ما يفسر أن تكون نسبة فئة الإطارات وفئة التحكم الأكثر استفادة من الدورات التدريبية على التوالي من فئة التنفيذ ناهيك عن تفسير آخر مفاده، أن من فئة الإطارات وفئة التحكم من كان من فئة التحكم والتنفيذ في السابق، ترقى في السلم التنظيمي بعد اجتيازه مسابقات الترقية وحصوله على الدورات التدريبية اللازمة التي تفرضها كل رتبة، وهذا سبب ثان يضاف إلى الأول، في تفسير تباعد نسبة الاستفادة من الدورات التدريبية بين فئتي الإطارات والتحكم عن نسبة فئة التنفيذ.

كما يمكن أن نفسر ارتفاع نسبة فئة التنفيذ في قلة الاستفادة من دورات تدريبية مقارنة بالفئتين الباقيتين، بشكل عكسي، أي أن انخفاض مستوى ورتبة عمال فئة التنفيذ يُضَيِّقُ من حجم مسؤولياتهم في العمل ويجعلها محصورة فقط في أنشطة ومهام العمل التي يفرضها المنصب الذي يحتلونه والتي ما تلبث لأن تتحول إلى أنشطة روتينية، دون أن تكون لهم أي سلطة على عمال آخرين، هذا ما يجعل معظمهم ليسوا بحاجة إلى تعلم مهارات جديدة خلافا لتلك التي تعلموها أثناء فترتهم التكوينية الأساسية

الأولى قبل التوظيف، خاصة ما لم تستحدث المؤسسة آلات أو طرق عمل جديدة تستدعي التدريب عليها، أو لم تغير وظيفة أحدهم، ناهيك على وجود المشرفين من فئة التحكم والإطارات الذين يمكن لهم التدخل في حالة وجود أي صعوبات في العمل وتوجيه العمال في كيفية التعامل معها.

أما بالنسبة لعدد مرات الاستفادة من الدورات التدريبية، فطبيعي جدا أن يكون هناك تفاوت بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، فمنهم ما استفادة مرة واحدة وهم الغالبية بنسبة 28,5% بوصفها أقل عدد ممكن ــ ــكما يبين الجدول ــ ومنهم من استفادة مرتين، ومنهم ثلاثة، وهكذا... حتى أن فيهم من استفاد ثمانية مرات، وهنا لا توجد قاعدة معينة، في أي نظرية تنظيم كانت، حول عدد الدورات التدريبية، وإنما الأمر يكون حسب حاجة المؤسسة ونوعية التخصصات المطلوبة والأفراد المتوفرين. وإن كانت متوسط عدد الاستفادة من الدورات التدريب ــ كما هو مبين في نتيجة حساب المتوسط الحسابي ــ كانت مرتين لكل عامل على الأقل.

الجدول (16) يوضح العلاقة بين الأقدمية وعدد الأفراد الحاصلين على دورات تدريبية*:

الدورات التدريبية / فئات الأقدمية	الإطـــــارات												التحكـــم											
	مرة واحدة		مرتين		ثلاث مرات		أربع مرات		خمس مرات		أكثر من 5		مرة واحدة		مرتين		ثلاث مرات		أربع مرات		خمس مرات		أكثر من 5	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
[بين1 ـ 5 سنوات]	02	2,1	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	02	2,1	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
[بين6 ـ 11 سنة]	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
[بين12 ـ 17 سنة]	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
[بين18 ـ 23 سنة]	01	1,1	01	1,1	–	–	–	–	–	–	–	–	01	1,1	01	1,1	02	2,1	–	–	01	1,1	–	–
[بين24 ـ 29 سنة]	01	1,1	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	02	2,1	03	3,2	01	1,1	02	2,1	–	–	–	–
[أكثر من 30 سنة[	01	1,1	01	1,1	–	–	–	–	–	–	–	–	02	2,1	01	1,1	02	2,1	02	2,1	–	–	02	**2,1**
المجموع	**05**	**5,3**	**02**	**2,1**	–	–	–	–	–	–	–	–	**07**	**7,4**	**05**	**5,3**	**05**	**5,3**	**04**	**4,2**	**01**	**1,1**	**02**	**2,1**

* النسب في هذا الجدول محسوبة من مجموع العينة 59 بدلا من 95 ، استثناءا لأولئك (36 مفردة) الذين لم يستفيدوا من الدورات التدريبية.

تابع للجدول السابق

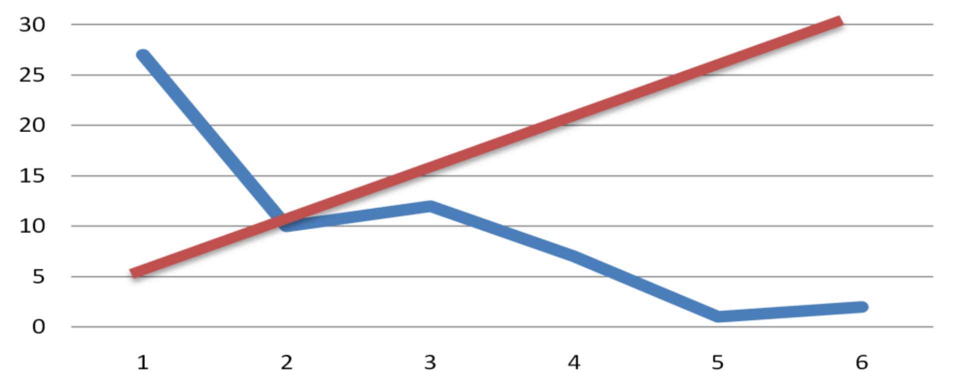
التنفيذ												مجموع العينة												المجموع	$\overline{X}$	« r »
مرة واحدة		مرتين		ثلاث مرات		أربع مرات		خمس مرات		أكثر من 5		مرة واحدة		مرتين		ثلاث مرات		أربع مرات		خمس مرات		أكثر من 5				
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
01	1,1	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	**05**	**5,3**	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	**05**	**02**	**-0,88**
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	**0**		
04	4 2	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	**04**	**4,2**	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	**04**		
03	3 2	01	1,1	01	1,1	–	–	–	–	–	–	**05**	**5,3**	**03**	**3,2**	**03**	**3,2**	–	–	**01**	**1,1**	–	–	**12**		
07	7 4	02	2,1	04	4,2	01	1,1	–	–	–	–	**10**	**10,5**	**05**	**5,3**	**05**	**5,3**	**03**	**3,2**	–	–	–	–	**23**		
–	–	–	–	02	2,1	02	2,1	–	–	–	–	**03**	**3,2**	**02**	**2,1**	**04**	**4,2**	**04**	**4,2**	–	–	**02**	**2,1**	**15**		
15	**15,8**	**03**	**3,2**	**07**	**7,4**	**03**	**3,2**	–	–	–	–	**27**	**28,4**	**10**	**10,5**	**12**	**12,6**	**07**	**7,4**	**01**	**1,1**	**02**	**2,1**	**59**		

حساب المتوسط الحسابي لعدد الحصول على الدورات التدريبية*:

$\overline{X}$ الإطارات	$\overline{X}$ التحكم	$\overline{X}$ التنفيذ	$\overline{X}$ العينة الإجمالية
01	**03**	**02**	**02**

* كل متوسط حسابي محسوب من مجموع المستفيدين فقط من الدورات التدريبية لكل فئة (الإطارات: 07، التحكم:24، التنفيذ: 28، العينة الإجمالية"59)

الشكل(16): العلاقة بين سنوات الخبرة و عدد الأفراد المستفيدين من الدورات التدريبية



طريقة حساب المتوسط الحسابي للعينة الإجمالية:

الدورات التدريبية	x_i	f_i	$f_i\ x_i$	$\overline{X}$
مرة واحدة	1	27	27	**02**
مرتين	2	10	20	
3مرات	3	12	26	
4مرات	4	07	28	
5مرات	5	1	5	
أكبر من 5مرات	6	2	12	
المجموع	/	59	118	

f_i = التكرار (تكرار الحصول على الدورات التدريبية)
x_i = الدرجة (الدورات التدريبية)

$$\overline{X} = \frac{\sum (x_i f_i)}{\sum f_i}$$

$$\overline{X} = \frac{118}{59}$$

$$\overline{X} = 02$$

و بنفس الطريقة تم حساب المتوسط الحسابي للفئات المتبقية:

- ✓ **المتوسط الحسابي لعدد الاستفادة من الدورات التدريبية لفئة الإطارات ≈ 01 يقابل مرة واحدة**
- ✓ **المتوسط الحسابي لعدد الاستفادة من الدورات التدريبية لفئة التحكم ≈ 03 يقابل 3 مرات**
- ✓ **المتوسط الحسابي لعدد الاستفادة من الدورات التدريبية لفئة التنفيذ ≈ 02 يقابل مرتين**

طريقة حساب معامل الارتباط بيرسون للعينة الإجمالية "ر" أو "r":

X	Y
5	27
10	10
15	12
20	07
25	01
30	02

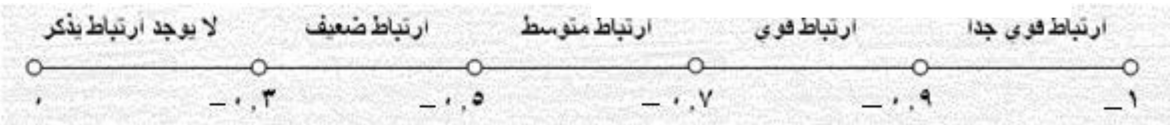
X : سنوات الخبرة
Y: عدد المستفيدين من الدورات التدريبية
X\` : الوسط الحسابي لبيانات X
Y\`: الوسط الحسابي لبيانات Y

X : هي قيم احتمالات مكان التدريب
Y: قيم فائدة الدورات التدريبية
X\` : الوسط الحسابي لبيانات X
Y\`: الوسط الحسابي لبيانات Y

$$r = \frac{\sum (x-\bar{x})(y-\bar{y})}{\sqrt{\sum (x-\bar{x})^2}\sqrt{\sum (y-\bar{y})^2}}$$

بالتعويض بالقيم والحساب باستخدام برنامج اكسل Excel كانت النتيجة كالآتي :

$$r = -0,88$$



مجال معامل الارتباط العكسي

المصدر: محمد شكري الجماصي، موقع http://www.jmasi.com

يتضح من خلال هذا الجدول(الذي هو تكملة لسابقة) أن متوسط عدد الاستفادة من الدورات التدريبية للعينة الإجمالية هو مرتين، مع العلم أنه لم يكن نفسه بالنسبة للفئات الثلاثة المكونة لعينة البحث، حيث كان متوسط عدد الاستفادة لفئة الإطارات مرة واحدة، أي أقل من متوسط العينة الإجمالية، وقد يرجع ذلك إلى صغر نسبة سنوات خبرة الإطارات بالمقارنة مع الفئتين الأخريين. وكان العكس بالنسبة لفئة التحكم؛ أين كان متوسط عدد الاستفادة لأفرادها يقدر بـــ: 3 مرات، أي أكبر من متوسط الاستفادة من الدورات التدريبية للعينة الإجمالية، وتفسير ذلك؛ قد يكون بسبب ارتفاع نسبة أولئك الذين لهم أقدمية أكثر في العمل في هذه الفئة، أو بسبب اختبارات الترقية التي اجتازها الأفراد للانتقال من درجة تنفيذ إلى درجة تحكم، ما يجعل أصحاب هذه الفئة أكثر الأفراد حصولا على الدورات التدريبية من الفئتين المتبقيتين. أما عن فئة التنفيذ؛ فكان متوسط عدد مرات الاستفادة من الدورات التدريبية هو: مرتين، وبما أن عدد أفراد فئة التنفيذ هو الأكبر في العينة الإجمالية (وفي المؤسسة نفسها)، أثرت نسبته على متوسط عدد الدورات التدريبية للعينة الإجمالية وجعلتها نفس نسبة متوسط فئة التنفيذ.

ومن خلال الجدول، أيضا، يظهر لنا جليا أن عدد الأفراد الذين حصلوا على عدد من الدورات التدريبية غير مرتبط بتطور سنوات الأقدمية، بمعنى؛ أنه ليس كلما زادت سنوات الأقدمية

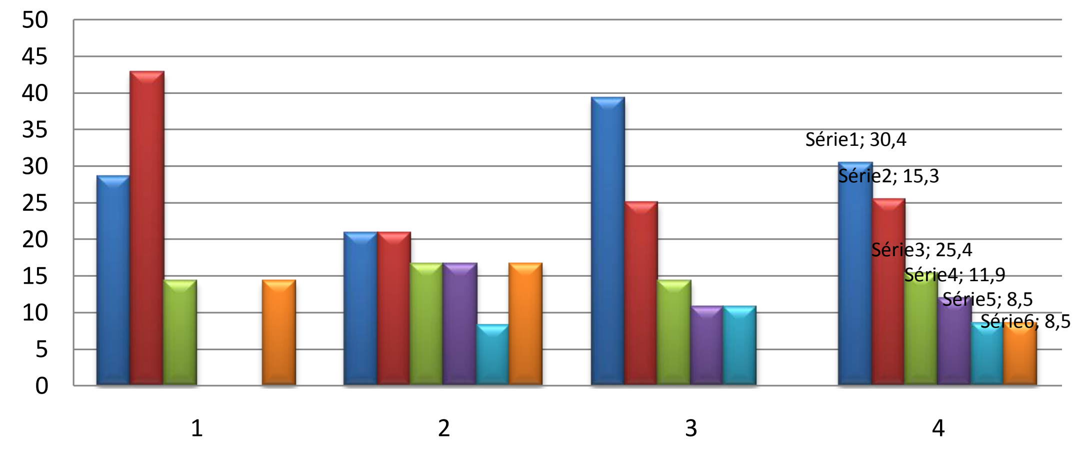
يتبعها حتما زيادة في عدد الأفراد الذين يحصلون على دورات تدريبية، فكما يوضحه الجدول ممكن أن يتساوى مجموعة أفراد في عدد مرات الحصول على الدورات التدريبية، برغم الفارق الكبير بينهم في سنوات الأقدمية، أما الفارق الآخر الذي هو في صالح صاحب الأقدمية الأكبر فهو أمر منطقي وطبيعي؛أي طبيعي أن يحصل بعض الأفراد ذووا الأقدمية الأكبر على عدد دورات تدريبية أكبر. وبحساب معامل الارتباط بيرسون بين سنوات الأقدمية المتزايدة وبين عدد الأفراد الذين يستفيدون من الدورات التدريبية، حصلنا على النتيجة الآتية: $r = -0{,}88$ ، وهي تدل على وجود علاقة عكسية قوية، أي أنه كلما زادت سنوات الأقدمية تناقص عدد الأفراد الممكن استفادتهم من الدورات التدريبية، وهذا أمر طبيعي بالنظر إلى طبيعة مهمة التدريب، لأن عملية التدريب عملية مهمة جدا بالنسبة للعمال الأقل أقدمية (الجدد)، حتى يتمكنوا من تعلم المهارات اللازمة للعمل والتأقلم معه بسرعة، وعملية التدريب هنا تطال كافة العمال الجدد، على خلاف الدورات التدريبية بالنسبة لذووا الأقدمية، أين تصبح عملية التدريب عملية خاصة تخضع لاحتياجات المؤسسة، ووفقا لهذه الاحتياجات يتم تعيين الأفراد المعنيين، و هنا ليس بالضرورة أن يطال التدريب كافة العمال وإنما المعنيين فقط ــحسب الاحتياجات*. ولأن الاحتياجات من المهارات المتخصصة قليلة مقارنة مع تعلم المهارات الأساسية للعمل، هذا ما يفسر تناقص عدد المتدربين كلما زادت سنوات الأقدمية في مقابل تزايدهم كلما انخفضت سنوات الأقدمية، خاصة فيما يتعلق بتعلم المهارات الأساسية للعمل المرتبطة بجميع العمال دون استثناء، لاسيّما منهم الجدد أو حديثي الانتساب للمؤسسة.

* الاحتياجات التدريبية لا تأخذ بعين الاعتبار سنوات الأقدمية ، وإنما تحدد الأفراد المعنيين وفقا لطبيعة الاحتياج، الذي قد بفرض أفرادا على حساب آخرين ، بغض النظر عن درجتهم الوظيفية أو سنوات أقدميتهم أو تخصصاتهم المهنية.

الجدول (17): أساليب التدريب التي تستخدمها الإدارة في تدريب الأفراد:*

التكرارات / الاحتمالات	الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة		r_s
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
مركز التكوين المهني الخاص بالمؤسسة	02	3,4 (28,6)	05	8,5 (20,8)	11	18,6 (39,3)	**18**	**30,4**	**01**
خارج المؤسسة	03	5,1 (42,9)	05	8,5 (20,8)	07	11,9 (25)	**15**	**25,4**	
في مكان العمل	01	1,7 (14,3)	04	6,8 (16,7)	04	6,8 (14,3)	**09**	**15,3**	
مركز التكوين المهني الخاص بالمؤسسة وفي مكان العمل	–	-	04	6,8 (16,7)	03	5,1 (10,7)	**07**	**11,9**	
مركز التكوين المهني الخاص بالمؤسسة وخارج المؤسسة	–	-	02	3,4 (8,3)	03	5,1 (10,7)	**05**	**8,5**	
خارج البلد	01	1,7 (14,3)	04	6,8 (16,7)	-	-	**05**	**8,5**	
المجموع	**07**	**11,9 (100)**	**24**	**40,7 (100)**	**28**	**47,4 (100)**	**59**	**100**	

الشكل(17): بيان أساليب تدريب الأفراد المستخدمة



حساب معامل ارتباط سبيرمان (الرتب) : r_s

أساليب التدريب المستخدمة(X)	التكرار (Y)	Rank X	Rank Y	d	d^2
مركز التكوين المهني الخاص بالمؤسسة	**18**	01	01	0	0
خارج المؤسسة	**15**	02	02	0	0
في مكان العمل	**09**	03	03	0	0
مركز التكوين المهني الخاص بالمؤسسة وفي مكان العمل	**07**	04	04	0	0
مركز التكوين المهني الخاص بالمؤسسة وخارج المؤسسة	**05**	05	05	0	0
خارج البلد	**05**	06	06	0	0
				المجموع	**0**

n = عدد الاحتمالات
X= مصادر الاستقطاب
Y= درجة الاستقطاب
d = الفارق بين x و y

* النسب في هذا الجدول محسوبة من مجموع العينة 59 بدلا من 95 ، استثناءا لأولئك (36مفردة) الذين لم يستفيدوا من الدورات التدريبية.

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d_i^2}{n(n^2-1)}$$

بالتعويض:

$$r_s = 1 - \frac{6(0)}{6(35)}$$

$$r_s = 1$$

يبين هذا الجدول أساليب التدريب التي تستخدمها إدارة المؤسسة لتنمية وتدريب أفرادها ويتضح من خلال البيانات الكمية أن أكبر نسبة من أفراد العينة30,4% تلقت تكوينها بالمركز المهني التابع للمؤسسة، هذا الأخير الذي يوفر للمتدربين تكوينا نظريا وتطبيقيا في آن واحد، على يد مكوَّنين من داخل المؤسسة في الغالب، مع إمكانية الاستفادة من بعض المكوّنين الخارجيين في بعض الحالات التي تتطلب ذلك، أما ثاني أكبر نسبة 25,4% من أفراد العينة، فكان تدريبهم خارج المؤسسة، أي في مراكز تكوين خارجية، إما في الجامعات أو في معاهد خاصة، أو لدى مؤسسات عمومية أخرى لها نشاطات مماثلة، والملاحظ من خلال الجدول ــ كما توضحة النسب ــ أن هذا النوع من التكوين يستفيد منه فئة الإطارات أكثر من الفئتين الباقيتين بدليل ارتفاع نسبتهم 42,9% في مقابل نسب فئة التحكم وفئة التنفيذ. وتفسير ذلك مر معنا في الفصل الرابع من هذه الدراسة،أين أوضحنا أن تنمية الإطارات أو المديرين (المشرفين) لها خصوصية معينة على خلاف تدريب باقي الفئات الأخرى، حيث تستعمل فيها أساليب تدريبية قد لا تستخدم لدى الفئات الأخرى، أو تستخدم بصفة أقل، خاصة إذا علمنا بحجم مستوى الإطارات ونوع المهارات والمعارف المراد تدريبهم عليها، والتي قد تفوق، في الغالب، إمكانات المؤسسة التدريبية، ما يجعلها تستعين بمراكز تكوين خارجية ــ حتى خارج البلد ــ لتلبية احتياجاتها التدريبية تلك.

ثالث أسلوب في ترتيب نسب أفراد العينة كان أسلوب التدريب في مكان العمل، بنسبة 15,3%، تلقوا برامج تدريبهم في مكان العمل مباشرة، وهذا النوع من التدريب محبذ جدا في المواقف التي يصلح لها، لأنه لا يخرج العامل من محيطه ومكان عمله، ما يتيح فرصا أكبر للإطلاع على بعض التفاصيل التي يصعب الانتباه لها في التكوين خارج مكان العمل. وهو أسلوب تستخدمه المؤسسة مع الفئات الثلاثة ــ كما هو واضح من خلال الجدول أعلاه ــ سواء أكانوا إداريين أو عمال في الورشات، وغالبا ما يكون هذا النوع من التدريب في أوقات الدوام الرسمية بإشراف أحد عمال المؤسسة المؤهلين. هذا، وقد يخضع بعض العمال في مسيرتهم المهنية إلى أكثر من أسلوب تدريبي، خاصة بالنسبة لأولئك الذين استفادوا من دورات تدريبية عديدة، فمن العمال من تدرب في مركز التكوين المهني التابع للمؤسسة وحصل على تدريب أيضا داخل مكان العمل ما تمثله نسبة 11,9%من أفراد العينة، ومنهم من تكون في المركز التكويني للمؤسسة وحصل على تكوين خارج المؤسسة سواء داخل الوطن أو خارجه، ما تمثله نسبة 5.3%، ومن العمال من كان

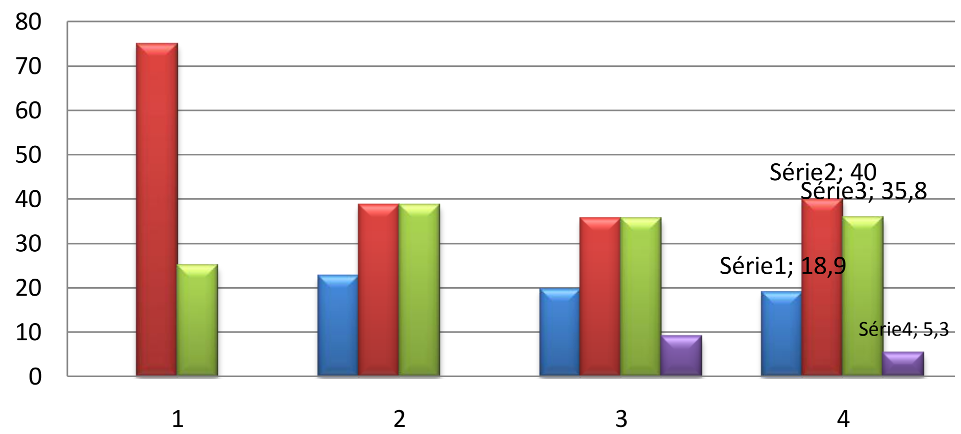
برنامجه التدريبي خارج الدولة، لاسيّما عند استحداث آلات جديدة، مثل القطارات السريعة (autorail) الجديدة التي اشترتها المؤسسة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، والتي استدعت تدريب بعض الأفراد على مكوناتها وطريقة صيانتها بدولة اسبانيا.

من خلال ما تقدم؛ نقول أن إدارة مؤسسة صيانة عتاد المحرك تهتم بتنمية مهارات وقدرات مواردها البشرية وتعمل على تدريبهم كما توضحه النسب أعلاه في الجدول، وتستخدم في ذلك أساليب وطرق متعددة ــ كما مرــ حسب احتياجاتها التدريبية وإمكاناتها المادية والبشرية المتاحة وكان الترابط قوي بين ترتيب الأساليب المستخدمة وتكراراتها لدى أفراد العينة.

الجدول (18): يبين رأي أفراد العينة في حجم استفادة العمال من الدورات التدريبية:

الاحتمالات / التكرارات	الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة		$\bar{X}$
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
بدرجة كبيرة	-	-	07	7,4 (22,6)	11	11,6 (19,7)	**18**	**18,9**	**02**
بدرجة متوسطة	06	6,3 (75)	12	12,6 (38,7)	20	21,1 (35,7)	**38**	**40**	
بدرجة ضئيلة	02	2,1 (25)	12	12,6 (38,7)	20	21,1 (35,7)	**34**	**35,8**	
لا يستفيد	–	–	–	–	05	5,2 (8,9)	**05**	**5,3**	
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**	

الشكل (18): رأي أفراد العينة في حجم استفادة العمال من الدورات التدريبية



حساب المتوسط الحسابي:

المستوى التعليمي	x_i	f_i	f_i x_i	$\bar{X}$
بدرجة كبيرة	1	18	18	02
بدرجة متوسطة	2	38	76	
بدرجة ضئيلة	3	34	102	

لا يستفيد	4	05	20	
المجموع	/	95	216	

$$\overline{X} = \frac{\sum (x_i f_i)}{\sum f_i}$$

$$\overline{X} = \frac{216}{95}$$

$$\overline{X} = 2{,}2 \approx 02$$

التكرار = f_i
الدرجة = x_i

بالتعويض

المتوسط الحسابي بالتقريب 02 (وهو ينتمي إلى احتمال بدرجة متوسطة)

يبين هذا الجدول أنه بالرغم من وجود نسبة من الأفراد الذين لم يحصلوا على دورات تدريبية بعد الالتحاق بالعمل لدى المؤسسة_ كما تبينه نسبة 37,9% في الجدول(17) السابق _ إلا أن الجميع تقريبا بنسبة 94,7% من أفراد العينة يؤكدون أن الدورات التدريبية التي يحصل عليها عمال الوحدة ترجع بالفائدة على قدراتهم ومستواهم المهني، لكن اختلفت الرؤى قليلا في تقدير درجة الاستفادة _ وإن كان هذا الأمر نسبي نوعا ما؛ لأن تقديرات الأشخاص تختلف باختلاف مستويات إدراكهم _، فالنسبة الكبيرة منهم 40% ترى أن درجة الاستفادة متوسطة (ما يؤكده المتوسط الحسابي)، في حين ترى نسبة 35,8% أن درجة الاستفادة ضئيلة، أما نسبة 18,9% فترى بأن حجم الاستفادة كان بدرجة كبيرة. ويرجع هذا التباين في الرأي لعدة أسباب؛ منها ما هو متعلق بذوات الأشخاص وطموحاتهم ومستوياتهم الفكرية والإدراكية، ومنها ما هو متعلق بالإمكانات المتاحة للمؤسسة وبالاحتياجات التدريبية المبرمجة. فكثيرا ما يطمح العمال أن تكون البرامج التدريبية شاملة وموسعة تضاهي في برامجها ومدتها الزمنية التكوين الأساسي الأول الذي خضعوا له قبل الالتحاق بالعمل، وهذا أمر غير ممكن طبعا، لحجم التكاليف الذي سيكون كبيرا ناهيك على أن كون الدورات التدريبية محددة وخاصة باحتياجات تدريبية ضيقة ومحددة بفترة زمنية معينة. هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد يرجع السبب إلى الإمكانات المادية والبشرية المتاحة أمام المؤسسة والتي لا تمكنها في الغالب من ضمان برامج تدريبية عالية المستوى بشكل دوري، ناهيك عن جمود العمل وعدم تغيره أو استحداث طرق جديدة، ما يجعل البرامج التدريبية _ التي تحددها الإدارة بمعية الشريك الاجتماعي وبعض المشرفين المتخصصين _ تدور في فلك المهارات الموجودة والمعروفة والمتداولة بين الأفراد؛ فمن خلال احتكاك الأفراد بعضهم ببعض يتعلم العمال،الأقل مستوى، مهارات عديدة من أولئك العمال المهرة، سواء عن قصد أو من دون قصد، وإن لم يتعلموا؛ فهم على الأقل يطلعون على هذه المهارات، وبالتالي لما يخضعوا لدورات تدريبية تعلمهم هذه المهارات يستصغرون حجم استفادتهم من تلك الدورات، على اعتبار أنها لم تأت لهم بجديد لأنهم متعودين على معظم هذه المهارات، التي بمرور الوقت، انتقلت لمعظمهم _ خاصة

العمال النشيطين والمحبي التعلم ــ دون الحاجة إلى دورات تدريبية. ومهما يكن، يبقى أنه في واقع الأمر، عملية تقييم البرامج التدريبية وحجم الاستفادة ليست من اختصاص المتدرب وإنما من اختصاص المدَّرِب*، لأن هذا الأخير يحكم على المجموعة ككل، في حين الأفراد يحكمون على ذواتهم منفردة.

و المهم في الأخير، هو الاتفاق الجماعي بنسبة 94,7%(مجموع من قالوا بالاستفادة) حول فائدة الدورات التدريبية، وإن اختلفت درجاتها ــ وهو أمر طبيعي ــ في مقابل الرأي الثاني القائل بعدم فائدة الدورات التدريبية الذي تمثله نسبة 5,3% من أفراد العينة، وجميعهم من فئة التنفيذ (كما هو واضح في الجدول)، أي فئة الأفراد الأقل مستوى فكري، إضافة إلى أنها الفئة التي سجلت أكبر نسبة في عدم الاستفادة من الدورات التدريبية في جداول سابقة، ما يفسر رأيها هذا، أو تلك الفئة التي ترى أن الاستفادة من الدورات التدريبية تقتصر على الترقية، وبالتالي عدم الحصول على الترقية بعد الدورات التدريبية يجعلهم يعتبرون هذه الأخيرة لا فائدة منها.

* حسب رئيس قسم الموارد البشرية.

الجدول (19): يوضح العلاقة بين مرات التدريب وفائدته بالنسبة للعمال*:

فائدة التدريب / الاحتمالات	الإطارات				r	التحكم				r	التنفيذ				r	مجموع العينة				المجموع الكلي		r
	استفدت		لم استفد			استفدت		لم استفد			استفدت		لم استفد			استفدت		لم استفد		ك	%	
	ك	%	ك	%		ك	%	ك	%		ك	%	ك	%		ك	%	ك	%			
مركز التكوين المهني الخاص بالمؤسسة	02	3,4	–	–		05	8,5	–	–		08	13,5	03	5,1		**15**	**25,4**	**03**	**5,1**	**18**	**30,5**	
في مكان العمل	01	1,7	–	–		04	6,8	–	–		04	6,8	–			**09**	**15,3**	–	–	**09**	**15,3**	
خارج المؤسسة	03	5,1	–	–		05	8,5	–	–		05	8,5	02	3,4		**13**	**22,1**	**02**	**3,4**	**15**	**25,5**	
مركز التكوين المهني الخاص بالمؤسسة وفي مكان العمل	–	-	–	–	**01**	04	6,8	–	–	**01**	03	5,1	–	–	**0,90**	**07**	**11,9**	–	–	**07**	**11,7**	**0,99**
مركز التكوين المهني الخاص بالمؤسسة وخارج المؤسسة	–	-	–	–		02	3,4	–	–		03	5,1	–	–		**05**	**8,5**	–	–	**05**	**8,5**	
خارج البلد	01	1,7				04	6,8	–	–		–	-	–	–		**05**	**8,5**	–	–	**05**	**8,5**	
مجموع نعم	**07**	**11,9**	–	–		**24**	**40,8**	–	–		**23**	**39**	**05**	**8,5**		**54**	**91,5**	**05**	**8,5**	**59**	**100**	

طريقة حساب معامل الارتباط بيرسون للعينة الإجمالية "ر" أو "r":

X	18	09	15	07	05	05
Y	15	09	13	07	05	05

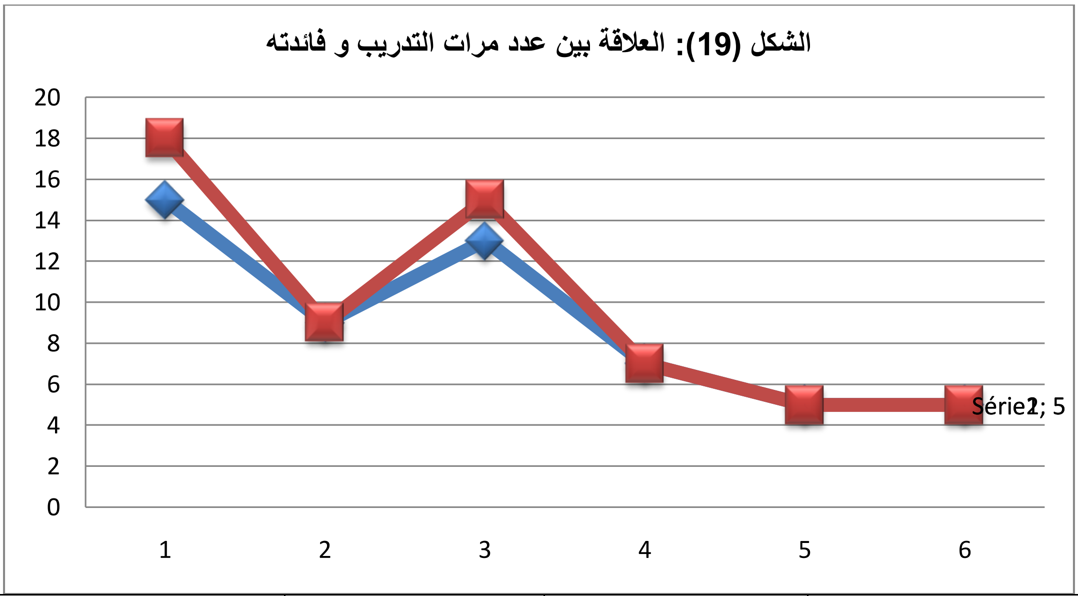
X : هي قيم احتمالات مكان التدريب
Y: قيم فائدة الدورات التدريبية
X` : الوسط الحسابي لبيانات X
Y`: الوسط الحسابي لبيانات Y

$$r = \frac{\sum (x-\bar{x})(y-\bar{y})}{\sqrt{\sum (x-\bar{x})^2}\sqrt{\sum (y-\bar{y})^2}}$$

بالتعويض بالقيم والحساب باستخدام برنامج اكسل Excel كانت النتيجة كالآتي :

$$r = 0,996$$

* النسب في هذا الجدول محسوبة من مجموع العينة 59 بدل من 95 ، استثناءا لأولئك (36 مفردة) الذين لم يستفيدوا من الدورات التدريبية.



معامل الارتباط لفئة الإطارات	معامل الارتباط لفئة التحكم	معامل الارتباط لفئة التنفيذ	معامل الارتباط للعينة الإجمالية
01	01	0.90	0.99

يوضح الجدول(19) العلاقة بين نوع الدورات التدريبية التي تحصل عليها الأفراد بالمؤسسة، وبين فائدتها للعمال من خلال تطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم، وبحساب قيمة معامل الارتباط بيرسون توضح أن العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة طردية قوية جدا (0,99)، أي أن البرامج التدريبية المختلفة التي يخضع لها الأفراد بهذه المؤسسة (الوحدة) لها تأثير ايجابي على مستوى أداء الأفراد، أين أقروا بأنها تساعد فعلا على تنمية وتطوير قدراتهم، باتفاق شبه تام بين الفئات الثلاثة (الإطارات التحكم والتنفيذ)،فقيمة معامل الارتباط لفئتي الإطارات والتحكم تدل على أن الارتباط بين الدورات التدريب وما إذا كانت لها فائدة ايجابية على مستواهم المهاري، كانت تساوي 01، وهي القيمة التي تدل على وجود ترابط تام، في حين اختلف الأمر بشكل بسيط جدا عند فئة التنفيذ، أين كانت قيمة معامل الارتباط تعادل 0,90 وهي أقل من الواحد تدل على وجود علاقة قوية جدا وليس ترابط تام، ويرجع هذا الرأي إلى التفسيرات السابقة التي قدمناها في الجداول السابقة الخاصة بمتغير التدريب.

و عموما هذه النسب الإحصائية لمعامل الارتباط لها دلالة قوية على نجاح عملية التدريب في هذه المؤسسة، إذا علمنا، طبعا، أن نجاح التدريب يتمثل في تغيير الحالة المهارية والسلوكية للخاضعين للتدريب بشكل أحسن من الذي كانوا عليه قبل خضوعهم لهذه البرامج التدريبية، وهو الحال في مؤسستنا هذه، من خلال دلالة إجابات أفراد العينة أنفسهم، أي الأفراد الذين خضعوا لتلك البرامج التدريبية، وليس رأي الإدارة، لأن المؤشر الحقيقي لنجاح الدورات التدريبية يؤخذ من مستوى الأفراد الذين خضعوا لتلك البرامج، وليس بحجم المبالغ التي صرفت في البرنامج ولا قيمة

المدربين ولا لشيء آخر، وإنما في الأثر النافع الذي تتركه تلك البرامج في تنمية وتطوير مستوى الأفراد في النهاية.

وبحساب معامل التحديد r^2 نجد:

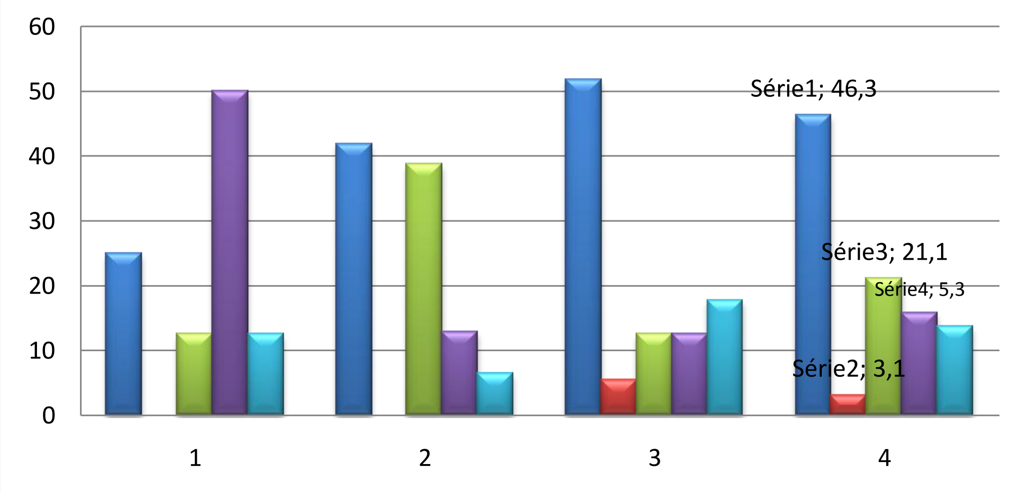
$$r^2 = (0,996)^2 = 0,992016$$

هذا يعني أن 99,20% من تغير مستوى فائدة الدورات التدريبية التي حصل عليها أفراد العينة يمكن تفسيرها بنوع أساليب الدورات التدريبية المحددة في الجدول، بينما 0,80% المتبقية فيرجع إلى عوامل غير مدرجة بالجدول.

الجدول (20): رأي أفراد العينة في الأساس المعتمد في اختيار الأفراد للاستفادة من دورات تدريبية:

التكرارات / الاحتمالات	الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
على أساس اختيار الإدارة	02	2,1 (25)	13	13,7 (41,9)	29	30,5 (51,8)	**44**	**46,3**
على أساس طلب الأفراد	-	-	-	-	03	2,1 (5,4)	**03**	**3,1**
على أساس احتياجات العمل	01	1,1 (12,5)	12	12,6 (38,7)	07	7,4 (12,5)	**20**	**21,1**
على أساس اقتراحات المشرفين	04	4,2 (50)	04	4,2 (12,9)	07	7,4 (12,5)	**15**	**15,8**
على أساس العلاقات الشخصية	01	1,1 (12,5)	02	2,1 (6,5)	10	10,5 (17,8)	**13**	**13,7**
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**

الشكل(20): الأساس المعتمد في اختيار الافراد للتدريب



اختلفت الآراء في الجدول(20) بين أفراد العينة حول الأساس المعتمد في اختيار الأفراد للاستفادة من دورات تدريبية، فكان الرأي الغالب بنسبة 46,3% من أفراد العينة الإجمالية هو اختيار الإدارة، أي حسب رأيهم إدارة الموارد البشرية هي التي تختار وترشح الأفراد للحصول على دورات تدريبية، في حين يرى ما نسبته 21,1% منهم أن الاختيار يبنى على ساس احتياجات العمل، أما نسبة 15,8% فترى أن الاختيار يعتمد على اقتراحات المشرفين، فيما ذهبت فئة أخرى بنسبة 13,7% إلى أن الأساس المعتمد هو العلاقات الشخصية بين المستفيدين والإدارة، أما أصغر فئة بنسبة 3,1% قالت أن الأساس هو طلب الأفراد أنفسهم. وإن كان هذا الاختلاف يدل على شيء، إنما يدل على عدم وضوح الأمر بالنسبة لكثير من أفراد العينة حول إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية والمستفيدين من الدورات.

و بعد إجراء المقابلات مع موظفي قسم إدارة الموارد البشرية ومديره، اتضح فعلا أن إدارة الموارد البشرية هي التي تشرف على العملية من البداية حتى النهاية (و هذا أمر طبيعي يتوافق مع ما طرحنا في الجانب النظري للدراسة في الفصل الثالث بالتحديد) وهي التي تحدد وتختار المستفيدين من الدورات التدريبية، لكن ليس بمفردها وبشكل اعتباطي أو مبني على علاقات شخصية ــ كما يظن معظم العمال ــ وإنما حسب الاحتياجات التدريبية المطلوبة؛ بمساهمة المشرفين في المستويات المختلفة وبحضور ممثل عن الشريك الاجتماعي. حيث تبدأ العملية باتصال كتابي من إدارة الموارد البشرية لمختلف الأقسام تطلب منهم تحديد احتياجاتهم التدريبية، وبعد حصولها على الردود اللازمة يعقد اجتماع يضم ثلاثة أطراف: ممثل إدارة الموارد البشرية وممثل عن الشريك الاجتماعي ومجموعة من المشرفين، يتم في هذا الاجتماع تقدير الاحتياجات التدريبية(prévisions) وترتيبها حسب الأولوية، ترفع هذه الاحتياجات فيما بعد لمدير الموارد البشرية للمتابعة والموافقة عليها، استنادا لما هو متاح من إمكانات مادية (الميزانية المخصصة للتدريب) وبشرية التي تتيحها الإدارة المركزية في الجزائر العاصمة لإدارة الوحدة، وبعد الحصول على الموافقة يتم تحديد الأفراد الذين سيستفيدون من هذه الدورات التدريبية استنادا لاقتراح المشرفين*، باعتبار أنهم الأقرب للعمال والأكثر دراية بمستوياتهم الفنية والمهارية وما يحتاجونه، وأيضا بموافقة الشريك الاجتماعي(النقابة) وإدارة الموارد البشرية. بعد هذه المرحلة تأتي مرحلة أخرى، وهي مرحلة تحضير وتصميم البرنامج التدريبي حسب الاختصاص والاحتياجات المختلفة، يقوم بهذه العملية المشرفون والعمال ذوي التأهيل والكفاءة** التي تسمح لهم بذلك، وقد يتعدى دورهم إلى المساهمة في تنفيذ ذلك البرنامج وتأطير عمليات التكوين والمتكونين، طبعا إذا كان التكوين داخل المؤسسة

* حسب المادة 50 من النظام الداخلي للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، لا يمكن أن يلتحق بالتكوين إلا العمال الذين يثبتون أن وجودهم في المؤسسة عند افتتاح دورات التكوين لا يقل عن:
- ثلاثة (03) سنوات نشاط بالنسبة لفترات التكوين لدى الهياكل الوطنية.
- خمسة (05) سنوات نشاط بالنسبة لفترات التكوين المضمونة بالخارج.

** المادة 48 من النظام الداخلي للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، ص 22

سواء في مركز التكوين التابع لها أو في مكان العمل، أما إذا كان خارج المؤسسة أو حتى خارج البلد؛ يتحمل مسؤولية البرنامج وتنفيذه المؤسسة المرسل إليها. كل هذا، طبعا، بإشراف إدارة الموارد البشرية وبمراقبة الشريك الاجتماعي دائما. أما عن خطوة تقييم المتدربين؛ فيقر مدير الموارد البشرية أنها عملية منوطة بالمكوّن في معظم الأحيان، أين يقوم بوضع امتحان أو مراقبة معينة في نهاية الدورة التدريبية ليقيم حجم استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي، وبناء على نتائج التقييم هذه قد يقترح المشرفون أو المؤطرون في الإدارة مواضيع لبرامج تدريبية أخرى لاحقة مكملة لتلك المنتهية.

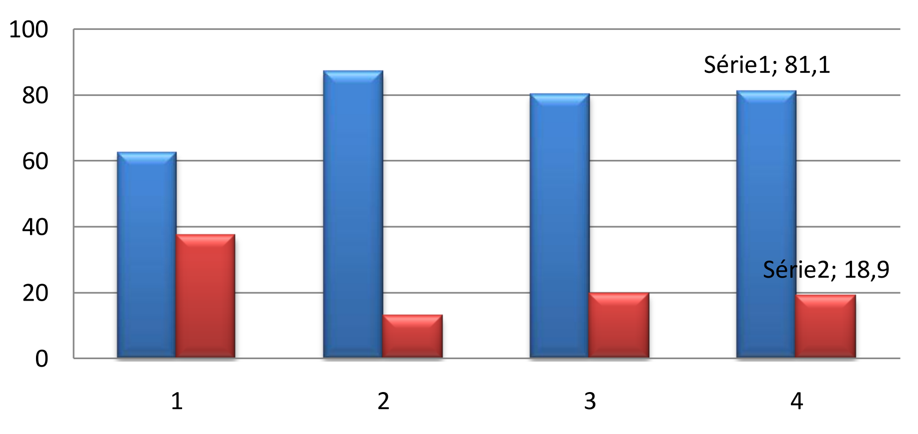
لكن برغم كل هذه الإجراءات والشروح حول عملية وإجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية والمستفيدين من الدورات ومراقبة الشريك الاجتماعي، يبقى أن البعض من أفراد المؤسسة يعتقدون بوجود بعض التحيزات في منح الدورات التدريبية لأشخاص معينين يكون سببها العلاقات الشخصية وليس الاستحقاق المهني، لاسيّما تلك الدورات التي تكون خارج الدولة. هذا الاعتقاد الذي قد يكون مبني على مؤشرات موضوعية؛ لكن غير واضحة، برغم أنها ممكن تكون موجودة، كالسلطة التقديرية في اقتراح الأفراد الممنوحة لبعض المشرفين التي قد تسوقهم إلى تفضيل أفراد على حساب آخرين بدافع ذاتي غير موضوعي ــ وإن أخذنا بهذا الرأي فممكن أن نشكك في كل نشاطات الإدارة ــ، كما قد تكون هذه الاعتقادات مبنية على تصورات ذاتية واستنتاجات شخصية للأفراد بدون دليل واضح.

و على العموم يحدد النظام الداخلي للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية مجموعة من الأحكام فيما يخص عملية التكوين وتنظيمها وأخرى تخص وضعية العامل أثناء فترات التكوين لاسيّما المواد(44،45،46،47،48،49،50،51،52،53،54) منه. (ارجع إلى الملاحق)

الجدول (21): يبين تطور مهارات أفراد العينة بمرور الوقت:

الاحتمالات \ التكرارات		الإطارات ك	الإطارات %	التحكم ك	التحكم %	التنفيذ ك	التنفيذ %	مجموع العينة ك	مجموع العينة %
نعم	الاجتهاد الشخصي	02	2,1 (25)	18	18,9 (58,1)	13	13,7 (23,2)	**33**	**34,7**
	برامج التدريب	01	1,1 (12,5)	02	2,1 (6,5)	01	1,1 (1,8)	**04**	**4,3**
	توجيه المشرفين	–	-	01	1,1 (3,2)	03	3,2 (5,3)	**04**	**4,3**
	الاستفادة من الزملاء	–	-	02	2,1 (6,5)	16	16,8 (28,6)	**18**	**18,9**
	كلها معا	02	2,1 (25)	04	4,2 (12,6)	12	12,6 (21,4)	**18**	**18,9**
مجموع نعم		**05**	**5,3 (62,5)**	**27**	**28,4 (87,1)**	**45**	**47,4 (80,3)**	**77**	**81,1**
لا	قلة البرامج التدريبية	01	1,1 (12,5)	02	2,1 (6,5)	04	4,2 (7,1)	**08**	**8,4**
	لعدم وجود مستجدات	02	2,1 (25)	01	1,1 (3,2)	07	7,4 (12,6)	**10**	**10,5**
	أخرى	–	-	01	1,1 (3,2)	-	-	**-**	**-**
مجموع لا		**03**	**3,2 (37,5)**	**04**	**4,2 (12,9)**	**11**	**11,6 (19,7)**	**18**	**18,9**
المجموع		**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**

الشكل (21): تطور مهارات أفراد العينة



يتبين من خلا هذا الجدول أن نسبة 81,1% من أفراد عينة البحث يؤكدون أن مهاراتهم تتطور بمرور الوقت بهذه المؤسسة، يعزون ذلك إلى أسباب عديدة؛ أهمها اجتهادهم الشخصي كما تترجمه نسبة 34,7% من أفراد العينة الإجمالية الذين يعتقدون أن الفضل الكبير في تطور مهاراتهم، بمرور الوقت، يرجع إلى اجتهادهم ومثابرتهم الشخصية لا غير، في حين تقر نسبة

18,9% من أفراد العينة الإجمالية أن الفضل الكبير يرجع لزملاء العمل الذين تعلموا منهم الكثير بينما حصل خيارا التدريب والمشرفين على أضعف نسبة وهي 4,3% لكلاهما، أما النسبة المتبقية المقدرة بـــ:18,9% فترى أن سبب تطور المهارات المستمر للعمال يرجع لكل تلك الأسباب السابقة؛ أي للاجتهاد الشخصي للأفراد ولبرامج التدريب وللمشرفين ووزملاء العمل. ونحن نعتبر هذا الرأي هو الأكثر منطقية، ففي جداول سابقة أقر مجمل أفراد العينة أنهم يستفيدون من الدورات التدريبية، فكيف الآن يقولون بعدم فائدتها، أما بخصوص الاستفادة من المشرفين والزملاء، ففي واقع الأمر، لا يمكن الفصل بين المشرفين والزملاء، لأن الزملاء الممكن استفادة منهم قد يكونون مشرفين في نفس الوقت، حتى وإن لم يكونوا المشرفين المباشرين على العامل نفسه؛ بمعنى يمكن لعامل أن يستفيد من زميل عمل آخر يكون برتبة مشرف في قسم آخر، ثم إن القول أن الفضل في الأصل يرجع إلى الاجتهاد الشخصي يحمل ضمنيا الخيارات الأخرى، وإلا أنى للعامل أن يطور مهاراته المهنية لولا وجوده في بيئة العمل التي توفر له التدريب المناسب، والزملاء الذين يوجهونه أو على الأقل الذين يتعلم منهم المهارات المختلفة التي تسمح له بصقل مهاراته الشخصية. ويمكن قبول خيار الاجتهاد الشخصي فقط في حالة واحدة؛ وهي حالة التفاوت في التعلم، فالاجتهاد الشخصي والمثابرة قد يصنع تفاوتا في التعلم بين الأفراد، برغم أنهم ممكن أن يكونوا خضعوا لنفس برامج التدريب ويعملون في نفس بيئة العمل ومع نفس الزملاء، لكن بالرغم من ذلك تتفاوت مهاراتهم وسرعة تعلمهم بسبب اختلاف نسبة اهتمامهم واجتهادهم الشخصي.

و من الطبيعي أيضا ــ كما يوضحه الجدول ــ أن تختلف فئة الإطارات قليلا عن الفئتين الأخريين في قلة استفادة الإطارات من توجيه المشرفين والزملاء، فمستوى الإطارات ــ خاصة العليا منهم ــ يمثلون أعلى هيئة في المؤسسة وبالتالي من الصعب أن يتعلموا من مشرفيهم في مكان العمل لأن رؤسائهم في الغالب لا يتواجدون في المؤسسة نفسها، وإنما في المديرية الجهوية أو الإدارة المركزية في الجزائر العاصمة، وبالتالي يكون خيار الاجتهاد الشخصي هو الغالب لدى هذه الفئة لاعتبارات عدة؛ لعل أهمها: ارتفاع مستوى التأهيل لدى هذه الفئة ما يؤهلها لإمكانية تطوير نفسها بنفسها عن طريق البحث والدراسة الدائمين، مع إمكانية الاستفادة من الدورات التدريبية المتخصصة التي تمنحها لهم المؤسسة، والتي غالبا ما تكون بالنسبة لهذه الفئة خارج المؤسسة، لدى مؤسسات أخرى مؤهله التأهيل المناسب لتكوين وتدريب هذه الفئة، سواء داخل الوطن أو خارجه. لكن، برغم هذا، لا يمكن أن نتجاهل إمكانية استفادة هذه الفئة (الإطارات) من بعض الزملاء وإن كانوا أقل رتبة، خاصة بالنسبة للإطارات الملتحقين حديثا للعمل بالمؤسسة لاسيّما منهم أولئك المتخرجين حديثا من الجامعة الذين يكون تكوينهم التطبيقي ضعيف نوعا ما ويحتاجون وقتا لمعرفة العمل والتأقلم معه، وهي الخطوة التي يمكن أن يساعدهم فيها باقي العمال من مختلف الرتب.

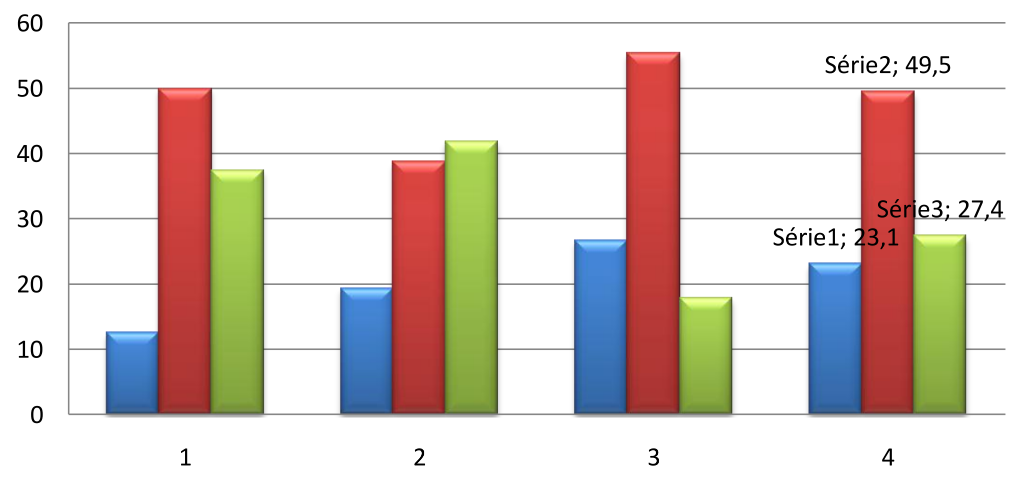
أما نسبة 18,9% من العينة الإجمالية المتبقية، فيرون أن مستوى مهاراتهم لا يتطور بمرور الوقت بهذه المؤسسة، ويعزون ذلك لعدم وجود مستجدات تدفعهم لتعلم أشياء جديدة بنسبة 10,5% منهم، وهذا الرأي أقرب للعمال المهرة من باقي العمال غير الماهرين، لأن العمال المتمكنين من جميع المهارات التي يتطلبها منصب عملهم، تصبح تلك المهارات روتين بالنسبة إليهم لأنهم تحكموا فيها منذ مدة طويلة، وليس لديهم من المهارات ما يتعلمونه ما لم توجد هناك أمور جديدة في العمل لا يعرفونها قد تضطرهم إلى تعلم المهارات الخاصة بها ــ وهذا رأي فئة قليلة وليس حال الجميع داخل الوحدة ــ. أما النسبة المتبقية 8,4% فيعزون عدم تطور مهاراتهم لقلة برامج التدريب.

وفي الأخير يبقى أن نقول أن معظم عمال وحدة صيانة عتاد المحرك (AMF Sidi Mabrouk) من خلال المقابلات والملاحظة الميدانية يقرون بأن بيئة العمل الموجودة في مؤسستهم تساعد كثيرا على تطوير مهارات العمال بمرور الوقت، حتى وإن لم يخضعوا لبرامج تدريبية صريحة لأن المهارات تمر من جيل لجيل تلقائيا spontanément، كما كانت دائما منذ عهد الاستعمار الفرنسي، حيث حافظ العمال والمؤسسة ككل على نمط التلمذة وقيم نقل المهارة عبر الأجيال وتبادلها بين العمال، وهذا ما يفسر ارتفاع مستوى مهارة عمال مؤسسة النقل بالسكك الحديدية مقارنة بعمال آخرين في مؤسسات وطنية أخرى لا تعتمد نظام التلمذة ولا تحمل نفس هذه القيم ومن العمال من قال لنا أن هذه القيم هي أحسن شيء ما زال متوارث من العمال القدامى بهذه المؤسسة. وربما مما شجع على بقاء مثل هذه القيم هو أن العمال المهرة حاليا بالمؤسسة هم في الأصل في غالبيتهم كانوا متتلمذين سابقين (des ex- apprentis) في بداية حياتهم المهنية لدى عمال آخرين صقلوا معهم مهاراتهم، بالإضافة إلى البرامج التدريبية الأخرى التي كانوا يتلقونها، ما جعلهم يريدون بدورهم توريث تلك المهارات إلى جيل آخر ولو بطريقة غير مقصودة. وأكثر من ذلك؛ ما لاحظناه من تفاخر بعض عمال المؤسسة بمختلف الرتب بوصفهم كانوا متتلمذين سابقين (des ex-apprentis) أو أبناء المؤسسة (fils des cheminots)على أولئك الموظفين الذين لم يكونوا كذلك.

الجدول (22): رأي أفراد العينة في عملية التدريب بهذه المؤسسة:

الاحتمالات / التكرارات		الإطارات ك	الإطارات %	التحكم ك	التحكم %	التنفيذ ك	التنفيذ %	مجموع العينة ك	مجموع العينة %	$\bar{X}$
ناجحة		01	1,1 (12,5)	06	6,3 (19,4)	15	15,8 (26,7)	22	23,1	02
متوسطة		04	4,2 (50)	12	12,6 (38,7)	31	32,6 (55,4)	47	49,5	
غير ناجحة	لأنها قليلة	–	-	03	3,1 (9,3)	03	3,1 (5,3)	06	6,3	
	لاتزود العمال بالمعلومات اللازمة	01	1,1 (12,5)	01	1,1 (3,2)	–	-	02	2,1	
	لا تستجيب لاحتياجات العمل الناقصة فعلا	–	-	–	-	02	2,1 (3,7)	02	2,1	
	لأنها لا تطال مستحقيها الحقيقيين فعلا	01	1,1 (12,5)	–	-	–	-	01	1,1	
	أصبحت عملية تشريف أكثر منها تنمية	01	1,1 (12,5)	4	4,2 (12,9)	05	5,3 (8,9)	10	10,5	
	لكل هذه الأسباب	–	-	5	5,3 (16,1)	–	-	05	5,3	
	أخرى	–	-	–	-	–	-	-	-	
مجموع غير ناجحة		03	3,1 (37,5)	15	15,8 (41,9)	10	10,5 (17,9)	23	27,4	
المجموع		**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**	

الشكل (22): رأي أفراد العينة في عملية التدريب



حساب المتوسط الحسابي:

المستوى التعليمي	x_i	f_i	$f_i\ x_i$	$\bar{X}$
ناجحة	1	22	22	02
متوسطة	2	47	94	
غير ناجحة	3	23	69	
المجموع	/	95	185	

f_i = التكرار

x_i = الدرجة

$$\overline{X}=\frac{\sum(x_i f_i)}{\sum f_i}$$

$$\overline{X}=\frac{185}{95}$$

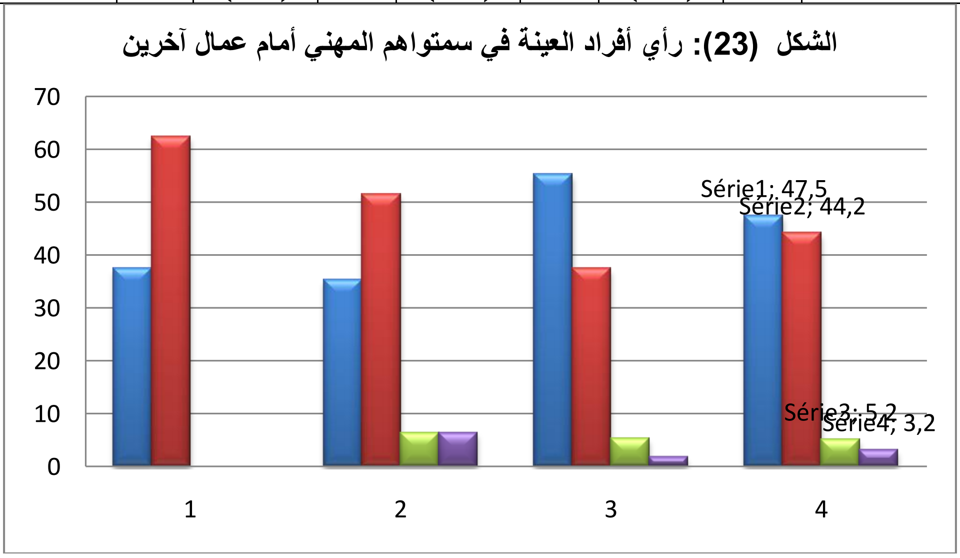
$$\overline{X}=1.9\approx 02$$

يبين الجدول (22) رأي أفراد العينة في سياسة التدريب التي تنتهجها إدارة الوحدة، حيث أقرت أكبر نسبة من أفراد العينة 49,5% بأنها متوسطة؛ أي لا هي ناجحة نجاحا كبيرا ولا هي غير ناجحة، أما نسبة 27,4% من أفراد العينة الإجمالية فيعتبرونها سياسة غير ناجحة لعدة أسباب: فمنهم من يعزي ضعفها في المحاباة واختيار الأفراد غير المناسبين ما تمثله نسبة 10,5%، ومنهم من يعزي السبب إلى قلة تلك البرامج وعدم استفادة الأفراد بالشكل اللازم، ومنهم من يقول أنها لا تستجيب فعلا للاحتياجات الفعلية للعمل بنسبة 2,1%، ومنهم من يرجع السبب إلى ضعف العملية في حد ذاته وعدم تزويد الأفراد بالمعلومات الكافية أثناء فترة التدريب، ومنها من يأخذ برأي كل هذه الأسباب المذكورة مجتمعة. أما نسبة 23,1% المتبقية من أفراد العينة الإجمالية تعتبر سياسة التدريب بالمؤسسة ناجحة.

إن الاختلاف في الآراء بين أفراد العينة يرجع للحكم الشخصي لكل واحد، المنطلق أساسا من تجربته الشخصية، فمن استفاد من الدورات بشكل جيد يعتبرها ناجحة، ومن لم يستفيد يعتبرها غير ذلك. والواضح على العموم هو اتفاق معظم أفراد العينة على أن مستوى سياسة التدريب بهذه المؤسسة متوسط، وهي نتيجة ايجابي في حد ذاتها إذا ما أضيفت لها نسبة الذين يرون بنجاح هذه العملية، حيث تصل إلى نسبة 72,6% من أفراد العينة الإجمالية الذين يعتبرون أنه سياسة التدريب بهذه المؤسسة متوسطة فما فوق، في مقابل نسبة 27,4% فقط التي تقول بعدم نجاح هذه السياسة. ولماذا نعتبر خيار(متوسطة) خيارا ايجابيا؟ لأنه أحسن من خيار غير ناجحة، خاصة إذا علمنا أن تقدير المتوسط والمقبول والحسن بين الأفراد لا يكاد يشكل فارقا؛ فما هو حسن في نظر فرد ما قد يعتبره فرد آخر مقبول أو متوسط، المهم هو أن اختيار خيار متوسط ينم عن رضا ضمني عن العملية. ففي واقع الأمر كل نشاطات الإدارة (التي يشرف عليها البشر) ليست بالضرورة ممتازة دائمة ــ على الأقل من وجهة نظر البعض ــ، المهم أن لا تكون غير ناجحة تماما أو ضعيفة.

الجدول (23): رأي أفراد العينة في مستواهم المهني أمام عمال آخرين يعملون في مؤسسات أخرى:

التكرارات / الاحتمالات	الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
أحسن منهم	03	3,1 (37,5)	11	11,6 (35,4)	31	32,6 (55,3)	45	**47,4**
مثلهم	05	5,3 (62,5)	16	16,8 (51,6)	21	22,1 (37,5)	42	**44,2**
أقل منهم مهارة	–	-	02	2,1 (6,5)	03	3,1 (5,4)	05	**5,2**
لا أدري	–	-	02	2,1 (6,5)	01	1,1 (1,8)	03	**3,2**
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**



يوضح هذا الجدول رأي أفراد العينة في مستوى مهاراتهم مقارنة مع مهارات العمال الآخرين الذين يعملون في فروع أخرى للمؤسسة الأم أو لدى مؤسسات أخرى تنشط تقريبا في نوع الأنشطة، حيث يرى ما نسبته 47,4%من أفراد العينة الإجمالية أن مستوى مهاراتهم أحسن من مستوى مهارات عمال مؤسسات أخرى، ويفسرون رأيهم هذا بمستوى التدريب الذي أخذوه بالمؤسسة، سواء عن طريق مركز التكوين المهني التابع للمؤسسة أو عن طريق التلمذة واكتساب الخبرة من الزملاء والرؤساء السابقين وحتى الحاليين، والتي يعتقدون أنها غير متاحة بالمؤسسات الأخرى ما يجعلهم يعتبرون مستوى مهاراتهم أحسن بكثير من عمال آخرين لدى مؤسسات أخرى ويؤكدون رأيهم هذا بشهادات للعديد منهم حول طلبات بعض المؤسسات العمومية والخاصة العديدة للاستفادة من خدمات عمال وحدة صيانة عتاد المحرك بسيدي مبروك، والتي لاقت استجابة من البعض الذين تركوا العمل بالشركة وانتقلوا للعمل لدى تلك المؤسسات بعدما استجابوا للإغراءات

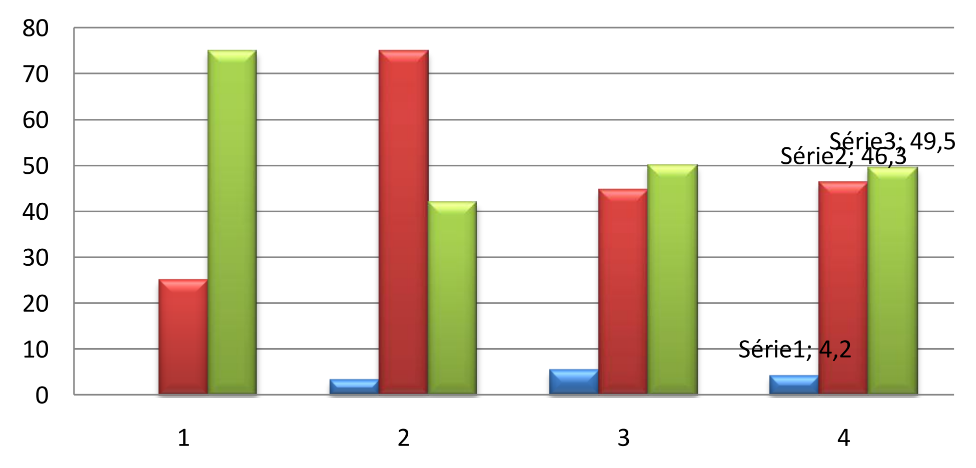
الكبيرة الممنوحة لهم، أما ما نسبته 44,2% من أفراد العينة الإجمالية فيرون أن مستوى مهاراتهم المهنية يماثل مستويات العمال الآخرين في المؤسسات الأخرى. وفي الحقيقة هذا في حد ذاته أمر ايجابي أن يكون أكثر من 91,6% من أفراد العينة يرون أن مستواهم يماثل ويفوق مستويات ما يماثلهم من عمال لدى مؤسسات أخرى، وهو أمر إن دل على شيء؛ إنما يدل على أن مستوى تنمية مهارات العمال بهذه المؤسسة لا بأس به إلى حد بعيد، لوصوله بأفراد المؤسسة إلى هذا المستوى المقبول جدا من المهارة مقارنة بمؤسسات أخرى.

أما نسبة الذين يرون أن مستوى مهاراتهم المهنية أقل من مستوى مهارات من يماثلهم في الوضعية المهنية لدى مؤسسات أخرى فهي لم تتعد 5,2% من العينة الإجمالية، وكذلك الحال بالنسبة للفئة التي أجابت بأنها لا تدري بمستواها المهني مقارنة بمستويات عمال آخرين في مؤسسات أخرى 3,2% وكلهم من فئتي التحكم والتنفيذ.

الجدول (24): زيارة العمال لمكتبة المؤسسة:

التكرارات / الاحتمالات	الإطارات ك	الإطارات %	$\bar{X}$	التحكم ك	التحكم %	$\bar{X}$	التنفيذ ك	التنفيذ %	$\bar{X}$	مجموع العينة ك	مجموع العينة %	$\bar{X}$
دائما	–	-	03	1	1,1 (3.2)	02	03	3,1 (5,4)	02	**04**	**4,2**	03
أحيانا	02	2,1 (25)		17	17,9 (74,9)		25	26,3 (44,6)		**44**	**46,3**	
أبدا	06	6,3 (75)		13	13,7 (41,9)		28	29,5 (50)		**47**	**49.5**	
المجموع	**08**	**8,5 (100)**		**31**	**32,6 (100)**		**56**	**58,9 (100)**		**95**	**%100**	

الشكل(24): زيارة العمال لمكتبة المؤسسة



حساب المتوسط الحسابي($\overline{X}$):

الاحتمالات	x_i	f_i	$f_i\ x_i$	$\overline{X}$
دائما	1	04	44	03
أحيانا	2	44	88	
أبدا	3	47	141	
المجموع	/	**95**	**273**	

التكرار = f_i
الدرجة = x_i

$$\overline{X} = \frac{\sum(x_i f_i)}{\sum f_i}$$

$$\overline{X} = \frac{273}{95}$$

$$\overline{X} = 2{,}8 \approx 03$$

- **المتوسط الحسابي لفئة الإطارات ≈ 03**
- **المتوسط الحسابي لفئة التحكـــم ≈ 02**
- **المتوسط الحسابي لفئة التنفيــذ ≈ 02**

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسب 49,5% من أفراد العينة لا يزورون مكتبة المؤسسة على الإطلاق، بينما 46,3% منهم يزورونها أحيانا، وهو أمر طبيعي بالنظر إلى مسؤوليات العمل وروتينيته، ومنهم 4,2%،و هي نسبة صغيرة جدا، تزورها بشكل دائم. والملاحظ في الفئات أن فئتي التحكم والتنفيذ هما اللتان سجلتا أكبر النسب في زيارة المكتبة أكثر من فئة الإطارات (ما توضحه نسب المتوسط الحسابي)، ولعل ذلك يرجع لعدة أسباب، أهمها: اجتياز هاتين الفئتين لاختبارات الترقية Examens de passage de grade أكثر من فئة الإطارات يجعلها ترجع إلى المكتبة للإطلاع والمراجعة في الكتب الموجودة للتحضير لتلك الاختبارات. ومن الأسباب التي تجعل بعض العمال في مختلف الفئات يزورون المكتبة؛ هو مواجهتهم لبعض المعضلات في العمل التي تضطرهم إلى ضرورة الاعتماد على أنفسهم والرجوع إلى بعض الكتب والمخططات في المكتبة لفهم الإشكال القائم وحسن التعامل معه، بينما تذهب فئة قليلة منهم للمكتبة بغرض المطالعة والاستفادة الشخصية سواء في مجال العمل أو غير مجال العمل.

إن وجود مكتبة بالمؤسسة في حد ذاته أمر جميل يزيد من توفر فرص التنمية والتطوير الذاتي للأفراد ــ طبعا لمن أراد ولمن كانت لديه الرغبة في ذلك ــ وانتشار فكرة الرجوع إلى المكتبة ــ أو بالأحرى ــ إلى الكتب لحل بعض معضلات العمل التي تواجه الفنيين والعمال، أمر أيضا جدا مستحسن؛ لأنه يشيع جوا من الاعتماد على الذات في تنمية قدرات الأفراد، كنشاط إضافي يضاف إلى برامج التدريب والتنمية التي تسهر الإدارة على توفيرها للعمال بشكل دوري بما تسمح به الإمكانات المتاحة والاحتياجات المطلوبة ــ كما شرحناه سابقا ـــ، كما أنه مؤشر إضافي يبين مدى اهتمام إدارة المؤسسة بكل ما من شأنه أن ينمي من قدرات الأفراد ومهاراتهم

ومعارفهم في العمل، أو حتى معارف أخرى تزيد في ثقافتهم الشخصية وتوسيع مستوى إدراكهم بما ينعكس ايجابيا على قناعاتهم وبالتالي على سلوكياتهم وتصرفاتهم، سواء كان ذلك داخل مكان العمل أو خارجه في المجتمع.

و فيما يخص تعليقات أفراد العينة المفتوحة واقتراحاتهم حول متغير تنمية قدرات العمال بهذه المؤسسة، فقد ورد الآتي:

- ✓ تكثيف الدورات التدريبية والرسكلة المستمرة لمهارات العمال كلٌ حسب تخصصه. لأن هذا الأمر؛ كما يساهم في تطوير وتنمية مهارات العمال، يعتبر أيضا محفزا معنويا قويا، مادام الأفراد يُحسون بتطورهم الدائم والمستمر داخل المؤسسة، لاسيّما تعلم مهارات الإعلام الآلي.
- ✓ فتح المكتبة يوميا وتدعيمها بالكتب والمجلات والدوريات الحديثة لمسايرة التطورات العلمية في مجال العمل وتطوير معارف العمال حول مجالات تخصصهم وعملهم المختلفة.
- ✓ إدخال خطوط انترنيت للمؤسسة وجعلها في متناول العمال، حتى ينفتحوا على المستجدات العلمية الجديدة بغية تطوير مهاراتهم وسلوكياتهم في العمل، وتغيير الثقافة التنظيمية شيئا فشيئا بما يتناسب والتطورات الاقتصادية والاجتماعية والمهنية، لاسيّما مبادئ العولمة والاستفادة من تجارب مؤسسات أجنبية أكثر تطورا تنشط في نفس مجال النشاط، تكريسا لمفهوم المدرسة السلوكية والمدارس الحديثة حول أن المؤسسة نظام مفتوح تتبادل التأثير والتأثر مع محيطها الخارجي.
- ✓ فتح مركز التكوين المهني التابع للمؤسسة، كما كان في السابق، لتكوين الأفراد المناسبين للعمل بالمؤسسة، فمعظم العمال يعتبرونه ــ كما مر في جداول سابقة ــ الوسيلة الأنجع في تنمية قدرات ومهارات ومعارف العمال، من الطرق الأخرى التي تعتمد على المتخرجين من مراكز ومعاهد التكوين الخارجية الأخرى، لأنه يوفر التكوين النظري والتطبيقي الضروري للعامل في نفس الوقت.

خلاصة:

تم في هذا الفصل معالجة وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيري التوظيف والتنمية التي تعبر عن قدرة الأفراد، أين بيّنا مجمل الإجراءات التي تتبعها إدارة المؤسسة في توظيف العمال والعوامل المتحكمة فيها والأطراف المشاركة في العملية، كما وضحنا العلاقة بين البرامج التدريبية التي يستفيد منها العمال وفائدتها بالنسبة لتطوير قدرات العمال ومهاراتهم، بطريقة إحصائية تعتمد على معامل الارتباط.

الفصل السابع

تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالرغبة

1. المحور الثالث: التحفيز
2. المحور الرابع: المحافظة

تمهيد:

بعد عرض تبويب ومعالجة البيانات المتعلقة بجانب قدرة الأفراد كطرف أول في معادلة الأداء سنقوم في هذا الفصل بعرض وتبويب البيانات الخاصة بالطرف الثاني في المعادلة ألا وهو الرغبة في العمل من خلال معالجة أجوبة المبحوثين الخاصة بأسئلة متغيري التحفيز والمحافظة بمؤشراتها المختلفة وتبيان العلاقات التي تربطها باستخدام التحليلات الكمية (الإحصائية المستخدمة آنفا) والتحليلات والتفسيرات الكيفية المستقاة من طرف الباحث.

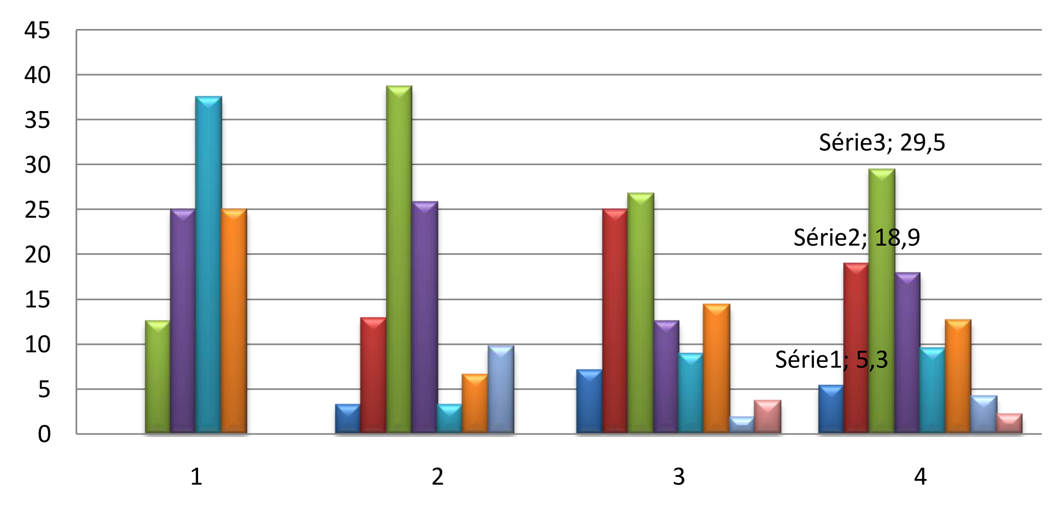
1. المحور الثالث: التحفيز:

أولا: الأجــــر*:

الجدول (25): يوضح الأجر القاعــدي لأفراد العينـــة:**

الفئات / التكرارات	الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
]أقل من 15000 دج]	–	–	01	1,1 (3,2)	04	4,2 (7,1)	**05**	**5,3**
]بين15001 – 18000 دج]	–	–	04	4,2 (12,9)	14	14,7 (25)	**18**	**18,9**
]بين18001 – 21000دج]	01	1,1 (12,5)	12	12,6 (38,7)	15	15,8 (26,8)	**28**	**29,5**
]بين21001 – 24000 دج]	02	2,1 (25)	08	8,4 (25,8)	07	7,4 (12,5)	**17**	**17,9**
]بين24001 – 27000 دج]	03	3,2 (37,5)	01	1,1 (3,2)	05	5,3 (8,9)	**09**	**9,5**
]بين27001 – 30000 دج]	02	2,1 (25)	02	2,1 (6,5)	08	8,4 (14,3)	**12**	**12,6**
]بين30001 – 33000دج]	–		03	3,2 (9,7)	01	1,1 (1,8)	**04**	**4,2**
]33000دج فأكثر[	–		–	-	02	2,1 (3,6)	**02**	**2,1**
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**

الشكل(25):يوضح الأجـــر القاعدي لأفراد العينـــة



* عن كيفيات تطبيق أجر العمال، يوضحه الفصل السابع من النظام الداخلي للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية، المواد: (137،138،139،140،141،142،143،144) منه. (انظر الملاحق)

** قمنا بحساب نسبتين لكل تكرار، الأولى بالنسبة لعدد أفراد العينة الإجمالي، والثانية بالنسبة لعدد أفراد الفئة؛ هذه الأخيرة الذي استخدمناه في رسم الأشكال المرافقة للجداول

حساب متوسط الأجر:

$$\overline{X}=\frac{\sum(f_i x_i)}{\sum f_i}$$

$$\overline{X}=21007$$

متوسط أجر أفراد العينة هو 21007دج

حساب المتوسط الحسابي*:

f_i = التكرار

x_i = مركز الفئة ⟸ $X_{max}+X_{min}/2$

الفئات	x_i	f_i	$f_i\ x_i$
]أقل من 15000 دج]	$\frac{15000+0}{2}=750$	05	3750
[بين15001 ــ 18000 دج]	16500	18	297000
[بين18001 ــ 21000دج]	19500	28	546000
[بين21001 ــ 24000 دج]	22500	17	382500
[بين24001 ــ 27000 دج]	25500	09	229500
[بين27001 ــ 30000 دج]	28500	12	342000
[بين30001 ــ 33000دج]	31500	04	126000
[أكثر من 33000دج[	$\frac{33000+36000}{2}=34500$	02	69000
المجموع	/	**95**	**1995750**

يتضح من خلا ل الجدول (25) أن أكبر نسبة من العينة الإجمالية المقدرة بـــ:29,5% يتراوح أجرهم القاعدي [بين18001 ــ 21000دج] شهري، تلتها نسبة 18,9% الذين يتراوح أجرهم ما [بين15001 ــ 18000 دج] شهريا، ثم نسبة 17,9% ما [بين21001 ــ 24000 دج]، ثم باقي النسب الأخرى بشكل متوال كما هو موضح في الجدول، وطبيعي أن يكون هناك اختلاف بين فئات العمال في النسب الخاصة بالأجور؛ فكلما اتجهنا صعودا في السلم التنظيمي كلما زادت نسبة الفئة التي تأخذ أجرا أعلى، مثلا من الجدول أعلاه في احتمال [بين24001 ــ 27000 دج] كانت نسبة فئة الإطارات37,5% هي الأعلى من بين النسب الأخرى للفئتين المتبقيتين 3,2% و8,9% وهو أمر طبيعي لا يستدعي الاستغراب، كما ــ أيضاــ يعد من الأمور الطبيعية أن يتساوى بعض الإطارات في أجورهم مع بعض العمال في الفئات الأدنى الأخرى بحسب الأقدمية في العمل، فمثلا الإطار الملتحق حديثا بالعمل قد يتساوى في أجره مع بعض العمال من فئة التحكم أو التنفيذ الذين لهم أقدمية أكثر في العمل (احتمال[بين18001 ــ 21000دج] مثلا) وهم فئة قليلة من الإطارات كما هو

* إذا كانت إحدى الفئات مفتوحة وكانت الفئات متساوية فإنه يفترض أن طول الفئة المفتوح مساوي لأطول الفئات الأخرى في الجدول وذلك كما فعلنا في الجدول أعلاه بالنسبة للفئة الأخيرة

واضح في الجدول 12% فقط من الإطارات. ولو أن هذا الأمر يجد استهجانا عند بعض الإطارات الذين يستغربون أن يحصل بعض العمال، الأقل منهم درجة، على أجور تساوي أجورهم هم كإطارات. لكن يبقى الأمر في هذا الموقف معقولا إلى حد ما، بالنظر إلى أعباء العمل ومخاطره وما يتبعها من تعويضات؛ هذه الأخيرة التي قد لا تطال الإطار، ناهيك عن الدرجات les échelons وما يتبعها من تعويضات مالية التي يأخذها العمال كتعويض أقدمية في العمل، والتي بدورها، قد تصنع الفارق بين العمال بمختلف رتبهم كذلك.*

لكن الذي وجدنا أنه يشكل استهجانا كبيرا ــ إلى درجة السخط على الموقف ــ لدى بعض الإطارات؛ هو أن يفوق العامل من فئة التحكم أو التنفيذ رئيسه من فئة الإطارات في الأجر بشكل كبير، برغم أن الرئيس الإطار قد يكون أكثر من مرؤوسه في عدد سنوات العمل وفي الدورات التكوينية ومختلف الدرجات الأخرى، بحجة أن العامل المرؤوس يتلقى تعويضات في أجره عن أعباء ومهام عمل يقوم بها (مثلا **l'astreinte) هذه الأخيرة التي يُحرم منها الإطار الرئيس لدواعي نوعية المنصب، الأمر الذي يجعل، في النهاية، أن العمال الذين يقومون بأعباء العمل الخاصة هذه؛ يحققون إجمالي أجر لكل واحد منهم أكبر من إجمالي أجر رئيسه برتبة إطار،(كاحتمال [بين30001 ــ 33000دج] واحتمال [أكثر من 33000دج]) المبين في الجدول(25)، الذي كان فقط يتقاضاه العمال من رتبة التنفيذ ورتبة التحكم، بينما غابت رتبة الإطار، وهو ما لم يستسغه الإطارات تماما، إلى درجة أنه أصبح من الأسباب الأساسية التي تشكل بؤرة توتر بين هذه الفئة من العمال(الإطارات) وإدارة الوحدة، وحتى أدى الأمر إلى أن يطلب بعض من أولئك الإطارات تنزيلهم في الرتبة حتى يتمكنون من الحصول على أجر أعلى. فأي عقل يقبل أن رئيس العمال في مصلحة أو قسم ما، يتقاضى إجمالي أجر يقل عن إجمالي أجر مرؤوسيه (فرادا)، كل نظريات التنظيم والإدارة التي مرت معنا في الجانب النظري بمختلف توجهاتها تنص على أنه كلما ترقى العامل في السلم التنظيمي كلما ارتفع أجره وتحسنت وضعيته أمام مرؤوسيه وليس العكس. ومن المؤكد أن حدوث عكس التوقع ــ كما أوضحته نظرية التوقع، سيخلف إحباطا شديدا لدى الفرد ينعكس بالسلب على أدائه، وهو فعلا ما حدث مع هذه الفئة من الإطارات، الذين أصيبوا بإحباط شديد جراء ذلك الأمر، انعكس سلبا على مستويات أدائهم، ما تترجمه العبارة التي كثيرا ما رددوها لنا **(ما نخدمش حتى يعطوني حقي ولا ندي التقاعد)** يعني أن شدة الإحباط لدى هذه الفئة والإحساس بعدم المساواة أو عدم الإنصاف ــ كما تسميها نظرية العدالة ــ رسخت قناعة لديهم

* انظر كشوف الرواتب لمختلف الفئات العمالية في الملاحق.

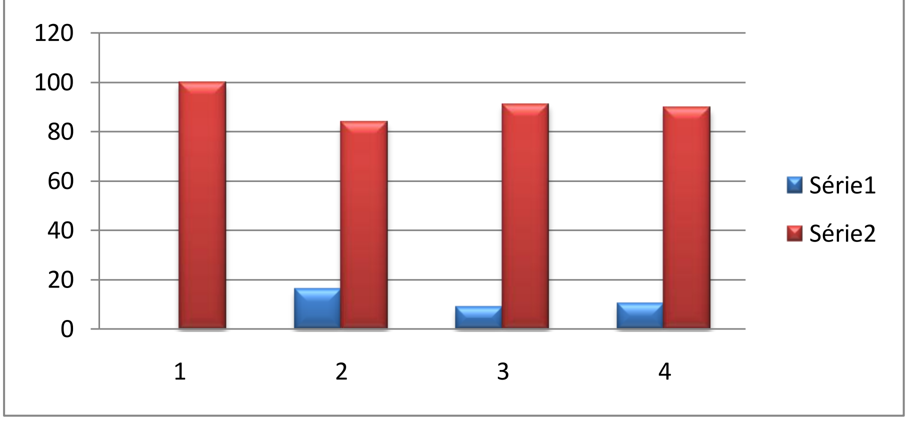
** هي مهمة خاصة يؤديها فريق من العمال بالتناوب، تقضي أن يخرج هذا الفريق لتصليح الأعطاب التي تصيب القطارات على طول الخطوط جراء الحوادث المختلفة الناجمة عن خروج القطارات عن السكة déraillement ، هذه المهام التي تتطلب أن يكون الفريق مستعدا في أي لحظة للخروج ومعالجة الأعطاب المختلفة مهما كانت الظروف الجوية ، والعمل لساعات طويلة بدون توقف حتى يعالج أمر الحادث، وهي مهام يتبعها مشقة كبيرة للعمال تتطلب تعويضات مالية في حجم تلك المشاق، ما ينعكس ،طبعا، ايجابيا على إجمالي الأجر في نهاية الشهر

بعدم العمل أو على الأقل القيام بالحد الأدنى فقط. في حين كان اختيار التقاعد هو المفضل لدى أولئك الذين حققوا عدد السنوات القانوني للإحالة على التقاعد برغم أن سنهم مازال يسمح لهم بالمواصلة، إلا أن درجة الإحباط التي وصلوا إليها دفعتهم إلى هذا التفكير. كل ذلك لإحساسهم بعدم الإنصاف وليس بالضرورة لاحتياجهم المادي (وإن كان عاملا أساسيا أيضا).

وعموما ما لاحظناه ولمسناه من خلال تواجدنا بهذه المؤسسة أثناء فترة الدراسة الميدانية أن أكبر المحاور التي تشكل توترا كبيرا بين العمال وإدارة المؤسسة عموما(مؤسسة النقل بالسكة الحديدية عامة) هو محور الأجور، ما تحول إلى مطلب رئيسي يناضل من أجله عمال المؤسسة Les cheminots عبر نقابتهم الممثلة. ومن الصدف؛ مصادفتنا، في فترة تواجدنا بالمؤسسة، إضرابا عاما نادت به النقابة العامة لعمال السكة الحديدية (ما بين 09 – 17 ماي) والذي وجد استجابة كبيرة لدى الفروع النقابية لمختلف فروع المؤسسة عبر كافة التراب الوطني، منها فرع وحدة صيانة عتاد المحرك، والذي دام أكثر من08أيام شلت فيه جميع نشاطات المؤسسة، وبعد مد وجزر بين النقابات والعمال والإدارة المركزية، انتهى بتلبية مطالب العمال في أمور عديدة أهمها المطلب الرئيسي المتعلق بالأجور.

الجدول (26): رضا أفـــــراد العينة عن الأجر:

التكرارات / الاحتمالات		الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		–	–	05	5,3 (16,1)	05	5,3 (8,9)	**10**	**10,5**
لا	لا يكفي لسد الحاجيات اليومية	03	3,2 (37,5)	06	6,3 (19,4)	16	16,8 (28,6)	**25**	**26,3**
	لا يوازي الجهد المبذول	–	-	01	1,1 (3,2)	–	-	**01**	**1,1**
	لايعبر عن حقيقة المنصب	02	2,1 (25)	02	2,1 (6,5)	–	-	**04**	**4,2**
	لكل الأسباب السابقة	04	4,2 (50)	17	17,9 (54,8)	35	36,8 (62,5)	**56**	**58,9**
	أسباب أخرى	–	-	–	-	–	-	-	-
مجموع لا		**08**	**8,5 (100)**	**26**	**27,4 (83,9)**	**51**	**53,7 (91,1)**	**85**	**89,6**
المجموع		**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**



يتفق ما نسبته 89,6% من أفراد العينة الإجمالية في عدم رضاهم التام عن الأجر الذي يتقاضونه، خاصة فئة الإطارات الذين اتفقوا جميعا بنسبة 100% على أنهم غير راضون عن الأجر الذي يتقاضونه،(كامتداد لما قلناه في جدول الأجور) في حين كانت نسبة الذين اختاروا احتمال راضون فقط 10,5% من إجمالي العينة بعدد عمال يساوي 10، منهم خمسة(05) من التحكم بما يقابل نسبة 16,1% منهم، وخمسة(05) من التنفيذ بما يقابل 8,9% منهم فقط.

و يُرجع العمال عدم رضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه إلى أسباب مختلفة، 26% ترى لأن هذا الأجر لا يكفي لسد احتياجاتهم اليومية وأسرهم؛ من الغذاء واللباس وتكاليف تعليم الأولاد وباقي النفقات، ومنهم من يرى أن الأجر الذي يتقاضاه لا يعبر عن حقيقة المنصب الذي يحتله، بمعنى أقل مما كان يتوقع بنسبة4,2%، في حين اختار ما نسبته 1,1% خيار عدم مساواة الأجر مع الجهد المبذول، أي أن الجهد الذي يبذلونه أكبر من الأجر الذي يتقاضونه ــ على الأقل من وجهة نظره هم ــ، أما الأغلبية الساحقة بنسبة 58,9% فأكدت أن عدم رضاهم عن الأجر الذي يتقاضونه يرجع لكل تلك الأسباب السالفة الذكر معا.

إن عدم الرضا عن الأجر لدى غالبية العمال ولّد لديهم حالة من الإحباط كبرى أخذت في النماء والكبر لتصل إلى حالة من السخط واليأس، سيطرت على تفكير العمال وأصبح موضوع الأجور وعدم كفايتها الشغل الشاغل لكافة العمال، وأخذت حالة السخط، تلك، عن الوضع؛ في الترجمة إلى سلوكيات سيئة لدى العمال كالنفور من العمل أو القيام فقط بالحد الأدنى حتى لا يعاقبون، والتفكير في إيجاد فرص عمل أخرى لدى مؤسسات أخرى ــ وهو ما حصل مع البعض ــ و تبني سلوكيات عدائية اتجاه الإدارة وكل ما يصدر عنها، إلى درجة لجوء بعضهم إلى العدالة وشيوع حالة من التوتر والصراعات وتربص كل فئة للفئة الأخرى (فئة الإدارة وفئة العمال)، ومما زاد الطين بلت أن تعلن إدارة المؤسسة (مؤسسة النقل بالسكك الحديدية) أن الزيادة في أجور قطاع الوظيف العمومي التي أقرّها الرئيس عبد العزيز بوتفليقة (جانفي 2008)، والتي كان ينتظرها عمال المؤسسة كباقي موظفي القطاع الوظيفي العمومي في الدولة كمتنفس لحالة أجورهم المتدنية، تعلن

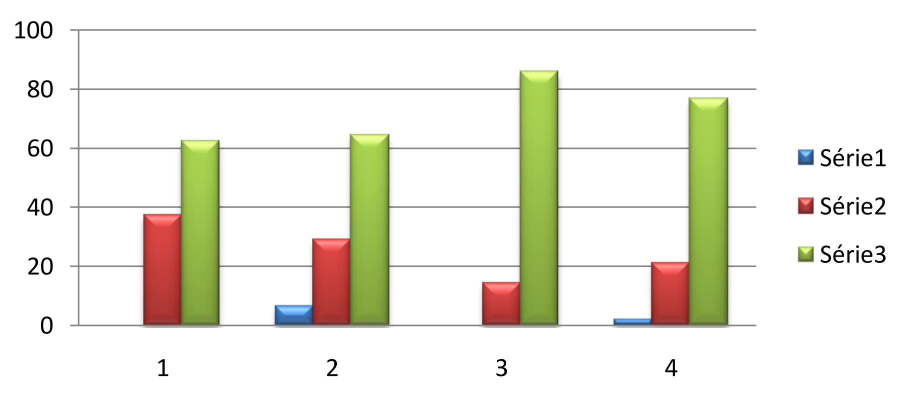
بأنها لا تطال عمال الشركة، الأمر الذي زاد من حالة الاستياء والسخط أكثر فأكثر ما جر تدهورا في حالة العمل أكثر مما هي متدهورة، وفجّر الوضع في النهاية بإضراب شامل قام به عمال الشركة في كل ربوع الوطن يضاف إلى سلسلة الإضرابات السابقة بعد استنزاف النقابة لكل الطرق السلمية في تحقيق مطالب العمال، وبعدما نفذ صبر العمال وقرروا الانتفاض كمظهر من مظاهر عدم الرضا عن أمور عديد في مقدمتها الأجور.

أما الفئة القليلة التي قالت أنها راضية عن الأجر الذي تتقاضاه، فرأيها ذلك لا يعدوا أن يكون إلا تملقا أو خوفا من الإدارة أثناء ملئ استمارة البحث، أو قد يرجع للأسباب التي ذكرناها حول تعويضات أعباء العمل والأقدمية التي تجعل العامل راض عن ما يتقاضاه من أجر، كما قد يرجع سبب الرضا إلى شخصية العامل في حد ذاته وقناعته الشخصية **(البركة فيما عطا الله)** على حد تعبير بعضهم لنا، أو يرجع السبب للظروف العائلية المرتاحة لبعض أولئك العمال (كقلة عدد الأطفال وعد وجود نفقات كبيرة في البيت) ـــ وهو ليس وضع الأغلبية ـــ ما يجعل الأجر الذي يتقاضونهم يكفيهم.

الجدول(27): رأي أفراد العينة في مستوى الأجور:

التكرارات / الاحتمالات	الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة		$\bar{X}$
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
حســن	–	-	02	2,1 (6,5)	–	-	**02**	**2,1**	
مقبــول	03	3,2 (37,5)	09	9,5 (29)	08	8,4 (14,3)	**20**	**21,1**	**03**
ضعيـف	05	5,3 (62,5)	20	21 (64,5)	48	50,5 (85,7)	**73**	**76,8**	
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**	

الشكل(27):رأي أفراد العينة في مستوى الأجور



المتوسط الحسابي:

$$\overline{X} = \frac{\sum (x_i f_i)}{\sum f_i}$$

$$\overline{X} = \frac{261}{95}$$

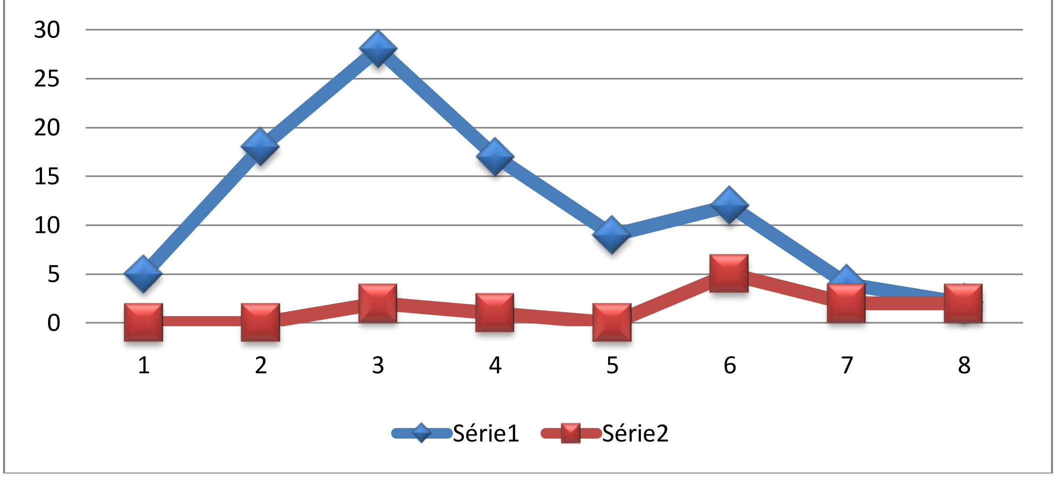
$$\overline{X} = 2,7 \approx 03$$

يوضح الجدول (27) رأي أفراد العينة في مستوى الأجور المتعامل به في مؤسستهم، حيث اتفقت الأغلبية الساحقة من أفراد العينة الإجمالية بنسبة 76,8% أم مستوى الأجور بمؤسستهم ضعيف، في مقابل أقرت نسبة 21,1% بأنه مقبول، بينما أضعف نسبة 2,1% رأت بأنه حسن.

و تأتي هذه النسب لتؤكد، مرة أخرى، على الرأي السالف في الجداول السابقة حول أن الأجور الممنوحة في هذه المؤسسة تشكل مشكلا حقيقيا بين العمال والإدارة، وعلى الإدارة أن تعمل جاهدة حتى تغير هذه النظرة السيئة للعمال لمستوى التعويضات التي يأخذونها في شكل أجر مقابل ما يقدمونه من مجهودات في العمل؛ لأن رأي العمال له بالغ الأهمية، فكلما اعتقد العامل بوجود مساواة كلما انعكس ذلك ايجابيا على نفسيته وبالتالي على سلوكياته في العمل وأدائه، وكلما أحس بالعكس سيظهر حتما تأثير ذلك في تدني مستوى أدائه وانخفاض روحه المعنوية، هذه الحالة التي تسيطر على وضعه كليا وتصبح هي حال يومه ما يساعد على نشوء القيم السلبية المصاحبة لهذه الحالة وتطورها لتصبح هي الشائعة التي تبنى على أساسها ثقافة المؤسسة، التي تسوق إلى المجتمع بصورها المختلفة عن طريق عمالها والمتعاملين معها، وهو ــ للأسف ــ حال مؤسستنا هاته والذي لا يختلف ــ في الحقيقة ــ عن حال الكثير من المؤسسات العمومية الجزائرية الأخرى.

الجدول (28): يوضح العلاقة بين الأجر والتحفيز:

فئات التحفيز / فئات الأجر	الإطارات				التحكم				التنفيذ				مجموع العينة				المجموع		« r »
	يحفز		لا يحفز		يحفز		لا يحفز		يحفز		لا يحفز		يحفز		لا يحفز		ك	%	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
]أقل من 15000 دج]	–	–	–	–	–	–	01	1,1	–	–	04	4,2	–	–	05	5,3	05	5,3	0,02
[بين15001 ــ 18000 دج]	–	–	–	–	–	–	04	4,2	–	–	14	14,7	–	–	18	18,9	18	18,9	
[بين18001 ــ 21000دج]	–	–	01	1,1	02	2,1	10	10,2	–	–	15	15,8	02	2,1	26	27,4	28	29,5	
[بين21001 ــ 24000 دج]	–	–	02	2,1	–	–	08	8,4	01	1,1	06	6,3	01	1,1	16	16,8	17	17,9	
[بين24001 ــ 27000 دج]	–	–	03	3,1	–	–	01	1,1	–	–	05	5,3	–	–	09	9,5	09	9,5	
[بين27001 ــ 30000 دج]	01	1,1	01	1,1	02	2,1	–	–	02	2,1	06	6,3	05	5,3	07	7,4	12	12,6	
[بين30001 ــ 33000دج]	–	–			01	1,1	02	2,1	01	1,1	–	–	02	2,1	02	2,1	04	4,2	
[أكثر من 33000دج[	–	–	–	–	–	–	–	–	02	2,1	–	–	02	2,1	–	–	02	2,1	
المجموع	01	1,1	07	7,4	05	5,3	26	27,4	06	6,4	50	52,6	12	12,6	83	87,4	95	100	



الشكل(28):العلاقة بين الأجر و التحفيز

حساب معامل الارتباط بيرسون "ر" أو "r":

X	Y	$X-\bar{X}$	$Y-\bar{Y}$	$(X-\bar{X})(Y-\bar{Y})$	$(X-\bar{X})^2$	$(Y-\bar{Y})^2$
5	0	-6,87	-1,5	10,305	47,1969	2,25
18	0	6,13	-1,5	-9,195	37,5769	2,25
28	2	16,13	0,5	8,065	260,1769	0,25
17	1	5,13	-0,5	-2,565	26,3169	0,25
9	0	-2,87	-1,5	4,305	8,2369	2,25
12	5	0,13	3,5	0,455	0,0169	12,25
4	2	-7,87	0,5	-3,935	61,9369	0,25
2	2	-9,87	0,5	-4,935	97,4169	0,25
11,87	**1,5**	**0,04**	**0**	**2,5**	**538,8752**	**20**

بتطبيق قانون معامل الارتباط بيرسون:

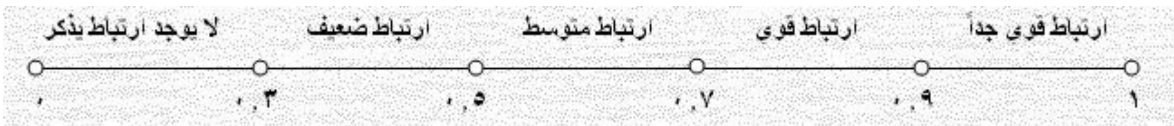
X : هي قيم تكرارات فئات الأجر
Y: قيم تحفيز الأجر
X` : الوسط الحسابي لبيانات X
Y`: الوسط الحسابي لبيانات Y

$$r = \frac{\sum (x-\bar{x})(y-\bar{y})}{\sqrt{\sum (x-\bar{x})^2}\sqrt{\sum (y-\bar{y})^2}}$$

$$r = \frac{2,5}{\sqrt{538,875}\sqrt{20}}$$

$$r = 0,024$$

قيمة معامل الارتباط هي 0,024، أي تنتمي إلى المجال]0 – 0,3[(حسب المجال الموضح أدناه) وتعني لا يوجد ارتباط يذكر بين المتغير المستقل independent (قيمة الأجر) والمتغير التابع Dependent (التحفيز).



مجال معامل الارتباط الطردي

المصدر: محمد شكري الجماصي، موقع http://www.jmasi.com

و سيتم اختبار الفرضية الثالثة اعتمادا على اختبار Student كالآتي:

الفرضيات H_0 : $\rho = 0$ أي لا توجد علاقة.
H_1 : $\rho \neq 0$ أي توجد علاقة.

الاختبار : $T = r\sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$

حيث: T اختبار Student
n-2 : درجة الحرية
r: معامل الارتباط
القرار:

إذا كان: $t_{cal} > t_{tab}$ يتم قبول الفرضية البديلة H_1 و رفض الفرضية الصفرية H_0
$t_{cal} < t_{tab}$ يتم رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية الصفرية H_0
تطبيق الاختبار:

$$T = r\sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

$$T = 0{,}024\sqrt{\frac{8-2}{1-0{,}000}}$$

$$T = 0{,}058$$

نقارن قيمة اختبار Student المحسوبة مع القيمة الجدولية*، حيث t الجدولية عند درجة ثقة 95% (عند مستوى معنوية 0,05) ودرجة حرية 6 هي 1,94

و بالمقارنة نجد : 1,94 < 0,058

و حسب القرار نقبل الفرضية الصفرية أي H_0 : **p=0** ونرفض الفرضية البديلة، وهذا ما يؤكد الفرضية السابق ذكرها، أي أن الأجر لا يحفز العمال.

يتضح من خلال الجدول (28) أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة بنسبة 87,4% تعتبر الأجر الذي تتقاضاه غير محفز لها في العمل على الإطلاق، وإنما هم ناقمون عليه وغير راضون والملاحظ هنا، أن هذه الحالة (عدم حافزية الأجر)، تفرقت بين مختلف العمال في الفئات الثلاثة بنسب متقاربة، كما هو مبين في الجدول، وسجلت أيضا لدى جميع فئات؛ بما فيهم أصحاب الاحتمالات الأجرية الكبيرة وأولئك الذين ينتمون إلى الفئات الاحتمالية الصغيرة، أي أن حالة عدم

---

* انظر الملحق رقم (02)

الرضا انعكست بالسلب، كما هو متوقع، على حافزية الأجر للأفراد بهذه المؤسسة، إضافة إلى عدم كفاية الأجر لسد حاجيات العمال الأساسية ما أفقدته صفة الحافزية(حسب ماسلو).

و بحساب معامل الارتباط بين متغير الأجر ومتغير التحفيز كانت القيمة المحصل عليها تعادل 0,024 دالة على أن الترابط هنا ضعيف جدا، بمعنى أن سياسة الأجور بهذه المؤسسة لا تحفز العمال إطلاقا في العمل، وأكثر من ذلك تحولت إلى بؤرة توتر بين الطرفين.

أما معامل التحديد r^2 فهو:

$$r^2 = (0.024)^2 = 0,000576$$

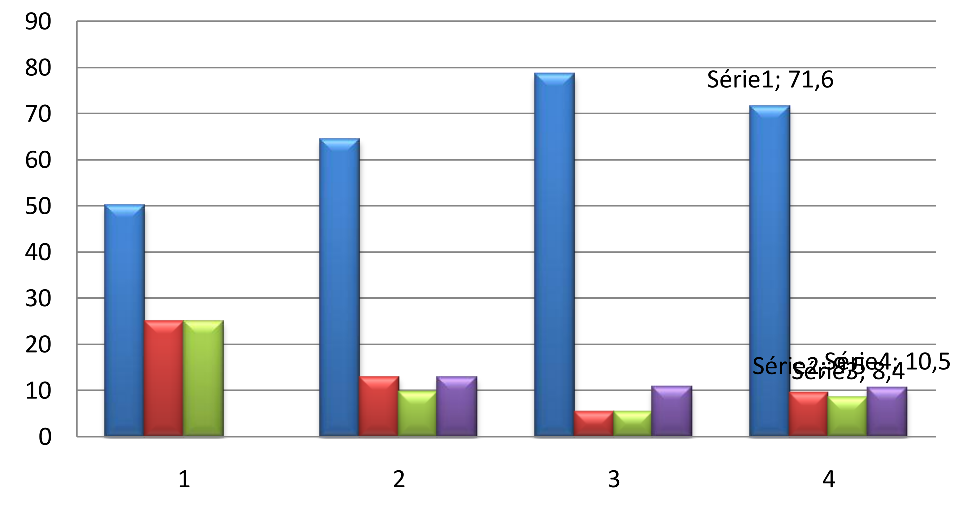
هذا يعني أن0,05% من تحفيز أفراد العينة في المؤسسة مجال الدراسة يمكن تحفيزه بتغير قيمة الأجر، بينما 99,95% المتبقية (وهي قيمة كبيرة) ترجع إلى عوامل أخرى غير الأجر.

ثانيا: الحوافــز:

الجدول (29): استفادة أفراد العينة من علاوة المردودية الفردية(PRI):

التكرارات / الاحتمالات	الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
دائما	04	4,2 (50)	20	21,1 (64,5)	44	46,3 (78,6)	**68**	**71,6**
أحيانا	02	2,1 (25)	04	4,2 (12,9)	03	3,2 (5,4)	**09**	**9,5**
نادرا	02	2,1 (25)	03	3,2 (9,7)	03	3,2 (5,4)	**08**	**8,4**
لا أستفيد	–	-	04	4,2 (12,9)	06	6,3 (10,7)	**10**	**10,5**
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**

الشكل(29):حصول الأفراد على PRI



إن الحديث عن موضوع الأجور لا يكتمل إلا بمناقشة كافة التعويضات والعلاوات التي تدخل في حسابه ليخرج في شكله النهائي، ولعل أهم هذه العلاوات التي تثير اهتمام العمال هي علاوات المردودية؛ سواء كانت منها الفردية، أو الجماعية ولنبدأ بعلاوة المردودية الفردية، حيث يوضح هذا الجدول اتفاق جل العمال بنسبة 71,6% بأنهم يحصلون على هذه العلاوة بشكل دوري ودائما (أوتوماتيكيا) في حين اختلف رأي البعض الآخر بين من يقول أحيانا بنسبة 9,5% ومن يقول نادرا بنسبة 8.4% ومن ينكر الاستفادة على الإطلاق بنسبة 10,5%، لكن برغم هذا الاختلاف إلا أن قسم الموارد البشري أكد لنا أن كل عمال المؤسسة يأخذون هذه العلاوة بشكل آلي

ولا يحرم منها أحد (ما أكدته لنا كشوف الرواتب أيضا*) ونسبتها محددة بشكل متساو 10% من الأجر القاعدي لكل موظف. لكن السؤال الذي يطرح لماذا إذا هناك من يقول بعدم استفادته من هذه العلاوة أو استفادته المحدود بأحيانا أو نادرا ؟

هناك عدة تفاسير لهذا التساؤل استطعنا أن نستقيها من خلال المقابلات التي أجريناها مع العمال من مختلف الرتب، **أولها:** جهل بعض العمال بطريقة حساب الأجر وتبيان حساب المردودية الفردية، **ثانيها:** سخط العمال على سياسة تطبيق الأجور المتبعة في المؤسسة يجعلهم يستصغرون كل ما تمنحه الإدارة من علاوات إلى درجة الإنكار، خاصة أمام الباحث، **ثالثها**(وهو الأهم): ظن بعض العمال أن طريقة توزيع علاوة المردودية الفردية مازالت تمنح في هذه المؤسسة مثلما كانت عليه في السابق، أي بعد التنقيط الذي يمنحه كل مشرف عن مرؤوسيه، هذه الأخيرة (طريقة التنقيط) التي قد تحرم بعض العمال من الاستفادة من هذه العلاوة في بعض المرات. في حين أن الواقع الحالي عكس ذلك، فإدارة المؤسسة صارت في السنوات الأخيرة ــ حسب رأي العمال والإدارة ــــ تمنح كل عمال الوحدة دون استثناء وبطريقة آلية علاوة المردودية الفردية والمقدرة كما أسلفنا بنسبة 10% من الأجر القاعدي، وهو إجراء ــــ في غالب الظن ــ انتهجته المؤسسة كتدعيم لأجور عمال الشركة التي تتسم بالضعف مقارنة مع أجور العمال الآخرين للشركات الوطنية العمومية الأخرى.

لكن، وإن كان هذا الإجراء حسن في حق العمال وتحسين أجورهم، إلا أنه يتعارض مع الطرح النظري لفكرة الحوافز، فالحوافز المادية عند كل المنظرين سواء التابعين للمدرسة الكلاسيكية أو السلوكية أو الحديثة**، هي شيء خارج الأجر المتفق عليه، تعطى؛ إما في شكل مكافآت على أداء استحسنته الإدارة من الفرد، أو كمحفزات لزيادة الرغبة في العمل والأداء بشكل أفضل، بحيث تبقى هذه الحوافز(المكافآت والعلاوات وغيرها...) ما يتطلع إليه العامل ويسعى إلى تحقيقه عبر القيام بما تستحسنه الإدارة منه من أفعال؛ غالبا ما تكون متعلقة بالأداء والسلوك. وهي (الحوافز) بالنسبة للإدارة أحد الوسائل المفيدة في زيادة وتحسين أداء الأفراد وتحقيق رغباتهم وزيادة ولائهم، طبعا إن طبقت حسب شروطها. لكن الشكل الذي تطبق به في مؤسستنا مجال الدراسة؛ بمنحها لجميع العمال آليا دون شروط، يفقدها صفة التحفيز التي وجدت أصلا من أجلها وأخذت تسميتها منها؛ أي تحفيز وإغراء العمال نحو نشاط معين، وأصبحت كجزء من الأجر لا يعيرها العمال انتباها ولا يتسابقون في تحقيقها مادام الكل يستفيد منها بشكل متساوٍ، وبالتالي يتجه العمال نحو متغيرات أخرى يمكن أن تلعب دور المحفز والتي لا يستفيد منها جميع العمال بشكل متساوٍ إلا المتميزون (كالدورات التدريبية الخارجية،أو الترقية أو غيرها من الأمور...)

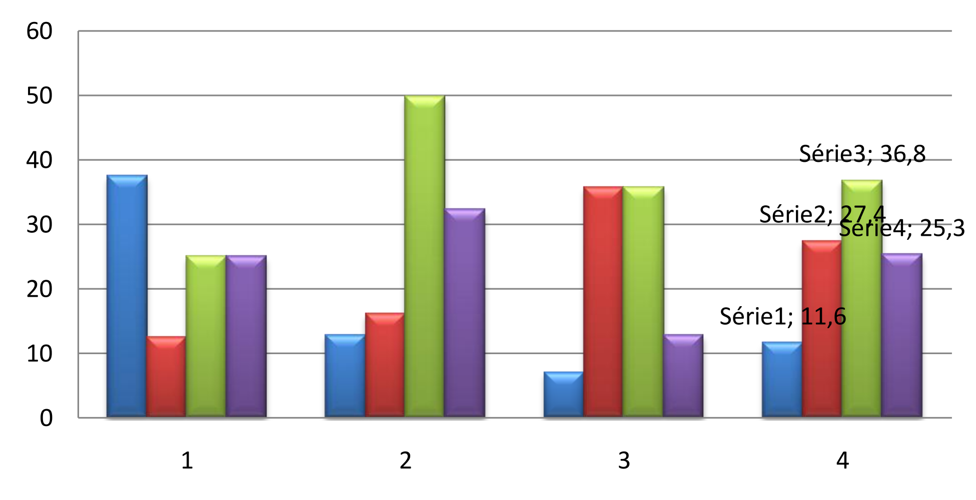
* انظر كشوف الرواتب في الملاحق.

**طالع الفصل الثاني من البحث.

الجدول (30): استفادة أفراد العينة من علاوة المردودية الجماعية(PRC)*:

التكرارات / الاحتمالات	الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
دائما	03	3,1 (37,5)	04	4,2 (12,9)	04	4,2 (7,1)	**11**	**11,6**
أحيانا	01	1,1 (12,5)	05	5,3 (16,1)	20	21 (35,7)	**26**	**27,4**
نادرا	02	2,1 (25)	13	13,7 (49,9)	20	21 (35,7)	**35**	**36,8**
لا أستفيد	02	2,1 (25)	10	10,5 (32,3)	12	12,9 (21,4)	**24**	**25,3**
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**

الشكل(30):استفادة أفراد العينة من علاوة المردودية الجماعية



الحديث عن علاوة المردودية الجماعية لا يختلف كثيرا عن الحديث عن علاوة المردودية الفردية فمن أفراد العينة من يقول بأنه يستفيد منها بشكل دائم بنسبة 11,6% ومنهم من يرى أنها أحيانا بنسبة 27,4% ومنهم من يقول أنها نادرا بنسبة36,8% والاختلاف لا يكاد يعرف بين اختيار أحيانا واختيار نادرا ــ كما هو معروف ــ، ومنهم من يرى أنه لا يستفيد بنسبة 25,3% وبمراجعة كشوف الرواتب لمجموعة من العمال، فعلا تحققنا أنه في ذلك الشهر لم تمنح هذه العلاوة، كدلالة على أن هذا النوع من العلاوات لا يمنح إلا في حالات خاصة وهي حالات زيادة مردودية العمال الجماعية التي تحسب بطرقة خاصة تبنى أساسا على نتائج مردودية الأفراد كمجموعة؛ فإذا كانت هذه الأخيرة ترقى إلى ما فوق المعدل المطلوب يحصل الأفراد على العلاوة

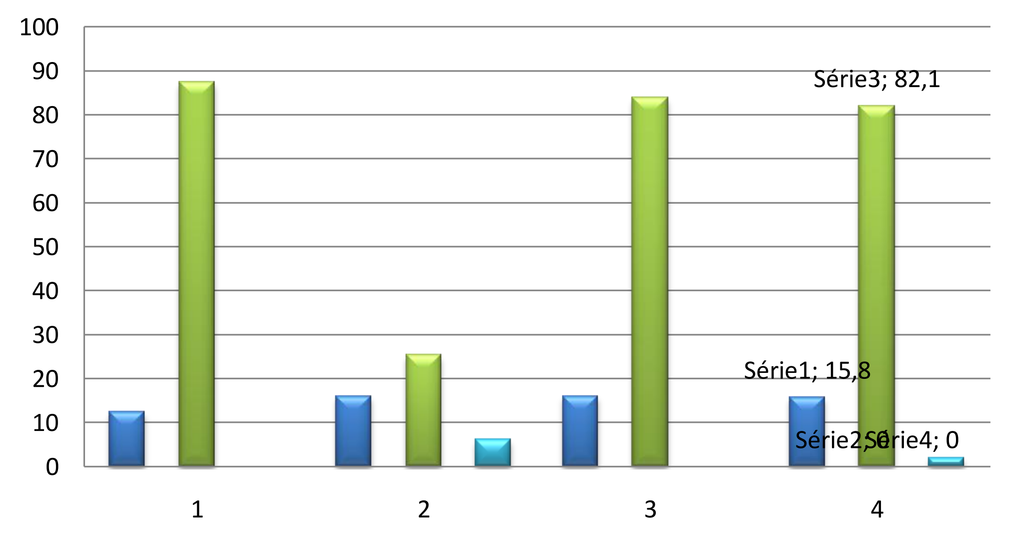
*اعتمدنا هذان النوعان من العلاوات (PRI&PRC) من دون العلاوات الأخرى؛ لأنها الأكثر شيوعا والأكثر أهمية، مع العلم بوجود علاوات أخرى تدخل في حساب الأجر لا تكون لها أهمية كبيرة في الغالب؛ لأنها ضئيلة نوعا ما في مقابل النوعين الأولين.

في حين إن كان العكس لا يحصلون. وبما الزيادة في المردودية الجماعية لا تكون دوما فوق المعدل المطلوب، فطبيعي أن لا يكون منح هذه العلاوة دائما.

الجدول(31): رأي أفراد العينة في أساس منح علاوة المردودية الفردية:

التكرارات / الاحتمالات	الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة		$\overline{X}$
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
على أساس الكفاءة والمجهودات المميزة	1	1,1 (12,5)	05	5,3 (16,1)	09	9,5 (16;1)	**15**	**15,8**	**03**
على أساس الأقدمية	–		–	-	–	-	**-**	**-**	
قرار الإدارة	07	7,4 (87,5)	24	25,3 (77,4)	47	49,5 (83,9)	**78**	**82,1**	
على أساس العلاقات الشخصية	–	-	–	-	–	-	**-**	**-**	
أسس أخرى	–	-	02	2,1 (6,2)	–	-	**02**	**2.1**	
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**	

الشكل(31):رأي أفراد العينة في أساس منح علاوة المردودية الفردية



حساب المتوسط الحسابي($\overline{X}$):

$$\overline{X} = \frac{\sum(x_i f_i)}{\sum f_i}$$

$$\overline{X} = 2{,}7 \cong 03$$

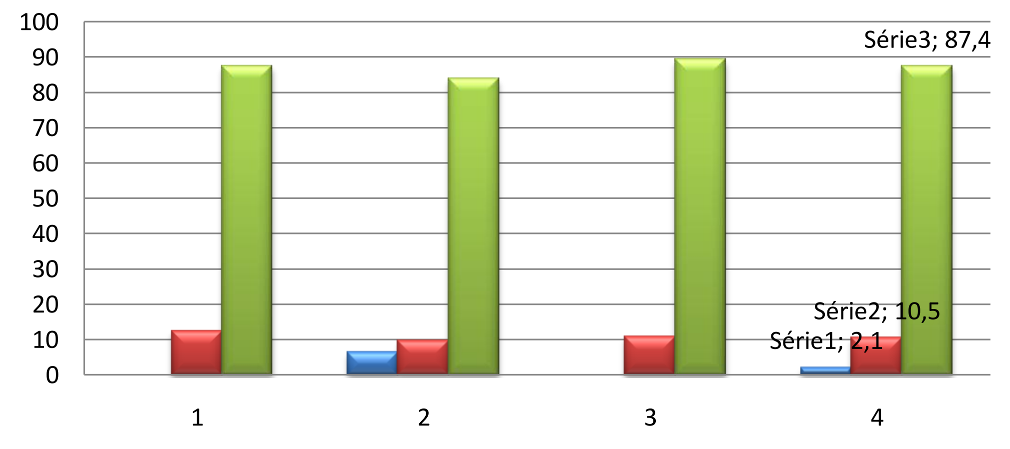
يبين هذا الجدول رأي أفراد العينة في الأساس الذي تعتمده إدارة المؤسسة في منح علاوة المردودية الفردية، وكما كان متوقعا بعد الإجابات السابقة في الجداول السابقة، اتفق غالبية العمال بنسبة 82,1% أنه قرار الإدارة دون الأخذ بأي اعتبار للأشياء أخرى (قيمة الوسط الحسابي)، وهو

كلام سليم ــ مادام كما مر معنا ــ أنها علاوة تمنح بشكل أوتوماتيكي لجميع العمال، في حين اختار ما نسبته 15,8% رأي الأول أنها تعطى على أساس الكفاءة والمجهودات المميزة في العمل، وهي إجابة في الحقيقية لما يجب أن يكون، وليس لما هو واقع فعليا في واقع المؤسسة. هذه الإجابات جاءت لتؤكد مرة أخرى على الآراء التي وردت وبرزت في الجداول السابقة.

الجدول (32): رأي أفراد العينة في العلاوات الممنوحة:

التكرارات / الاحتمالات	الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة		$\overline{X}$
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
حسنـــة	–	-	02	2,1 (6,5)	–	-	**02**	**2,1**	**03**
متوسطة(مقبولة)	01	1,1 (12,5)	03	3,2 (9,7)	06	6,3 (10,7)	**10**	**10,5**	
غير كافية	07	7,4 (87,5)	26	27,4 (83,9)	50	52,6 (89,3)	**83**	**87,4**	
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**	

الشكل(32): رأي أفراد العينة في العلاوات الممنوحة



حساب المتوسط الحسابي($\overline{X}$):

$$\overline{X} = \frac{\sum(x_i f_i)}{\sum f_i}$$

$$\overline{X} = 2,8 \approx 03$$

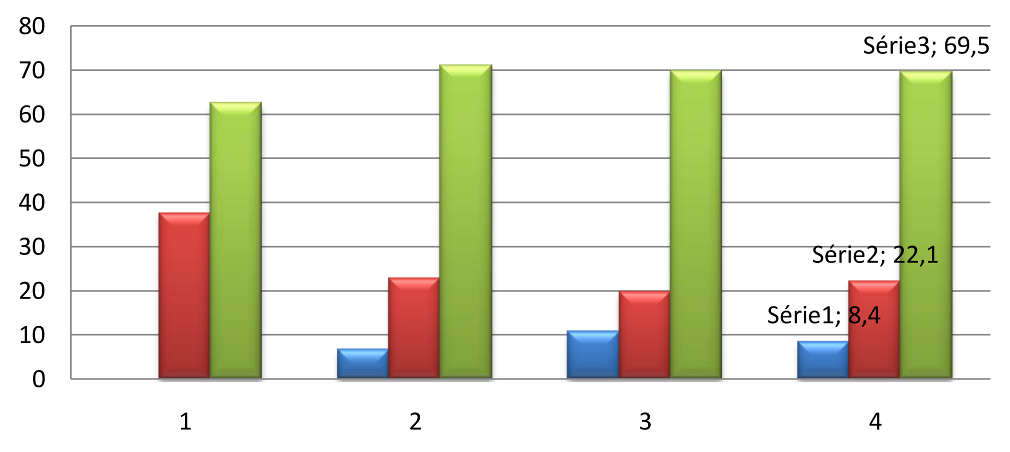
تتفق الغالبية العظمى من أفراد العينة الإجمالية نسبة 87,4% على عدم رضاهم بخصوص موضوع العلاوات ويرونها غير كافية على الإطلاق، وبما أنها من مكونات الأجر الصافي للعمال (أي تدخل ضمن الأجور) فهي أحد المتغيرات الأساسية التي تطالب نقابات العمال في رفعها على غرار الأجر القاعدي، وبالتالي قولنا في السابق بعدم رضا العمال عن الأجر يحتوي ضمنيا عدم

الرضا عن العلاوات الممنوحة ونسبها الضعيفة التي لا تسمن ولا تغني من جوع، ما دامت تحسب من الأجر القاعدي، وهي على شاكلته، فضعف الأجر يجر ضعف العلاوات. وإن كان غالبية أفراد العينة يرون ذلك، فإن منهم نسبة 10,5% تعتبر العلاوات مقبولة طبعا هي نسبة الذين يعتبرون الأجر مقبول في جداول سابقة، ومنهم نسبة2,1% التي تعتبرها حسنة، وهي أيضا نفس الفئة التي كانت ترى أن الأجر حسن، وتفسير ذلك مر معنا في جداول الأجور. (وسنعرض مجمل العلاوات التي تدخل في حساب أجر العمال لاحقا)

الجدول(33): رأي أفراد العينة في مكافأة جهود العمال المميزين:

التكرارات / الاحتمالات	الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة		$\overline{X}$
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
دائما	–		02	2,1 (6,5)	06	6,3 (10,7)	**08**	**8,4**	**03**
أحيانا	03	3,2 (37,5)	07	7,4 (22,6)	11	11,6 (19,6)	**21**	**22,1**	
نادرا	05	5,3 (62,5)	22	23,2 (71)	39	41,1 (69,6)	**66**	**69,5**	
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**	

الشكل(33):رأي أفراد العينة في مكافأة جهود العمال المميزين



حساب المتوسط الحسابي($\overline{X}$):

$$\overline{X} = \frac{\sum (x_i f_i)}{\sum f_i}$$

$$\overline{X} = 2.6 \approx 03$$

نريد من خلال هذا الجدول أن نستطلع رأي أفراد العينة فيما إذا كانت المؤسسة تكافئ جهود المميزين في العمل، خاصة بعدما علمنا أن علاوة أو مكافأة المردودية الفردية تمنح للعمال

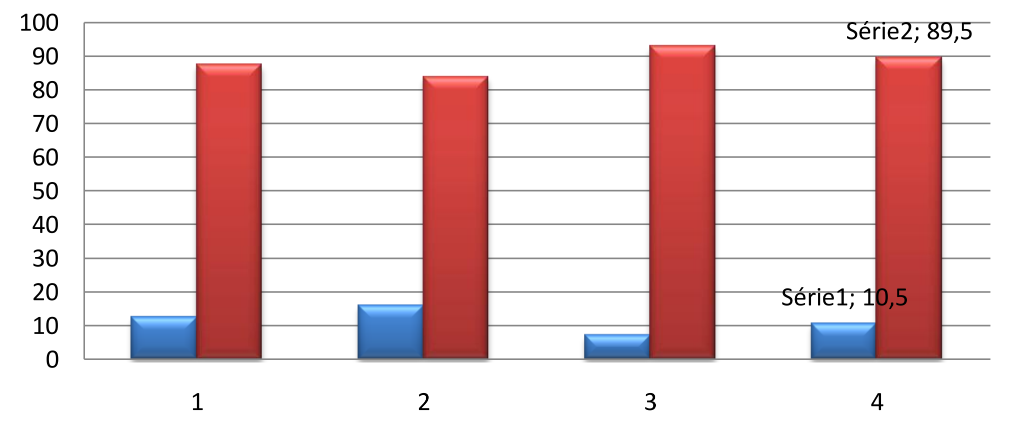
جميعا دون استثناء، فكيف يا ترى تكافئ جهود العمال المميزين في العمل؟ إن كانت أصلا تكافئ. يتضح في الجدول (33) أن معظم العمال بنسبة 69,5% يتفقون على أن المكافأة على الجهود المميزة نادرة الحدوث في المؤسسة إلى الغياب التام (كما تشير قيمة الوسط الحسابي)، في حين يرى ما نسبته 22,1% أنه أحيانا ما تكافأ الجهود، أما ما نسبته 8,4% فيرون أن المؤسسة دائما ما تكافأ أصحاب الجهود المميزة. ومن المقابلة مع مسؤولي قسم الموارد البشرية عرفنا أن فكرة المكافأة واردة لكن ليست دائما بالشكل المادي، فالأفراد نتيجة احتياجاتهم المادية لا يعيرون اهتماما للحوافز الأخرى أو على الأقل لا تحفزهم أو لا يعتبرونها أصلا حافز، ما دام احتياجاتهم لم تتجاوز الدرجات الأولى من سلم **ماسلو للحاجات***؛ أي الاحتياجات المادية، وبالتالي المكافآت المقنعة لديهم هي دائما المادية وهي غير معمول بها بشكل كبير في المؤسسة، وإنما تكافئ جهود العمال المبدعين والمميزين في العمل بطرق أخرى؛ كالحصول على فترات راحة مدفوعة الأجر، أو الاستفادة من دورات تدريبية للتشجيع على تطوير الإبداع الذي أبدعه العامل، أو غيرها من الأمور المعنوية... لكن مع مرور الوقت وتأزم وضعية الشركة ككل وعدم استحداث تكنولوجيات جديدة، تناقصت فكرة المكافآت، فوضعية الشركة بالكاد تسمح لها أن تدفع أجور العمال وتسديد الأعباء الأخرى، فكيف بمنح المكافآت؟! وهو الأمر، حتما، الذي انعكس سلبا على معنويات العمال وقتل شيئا فشيئا روح المبادرة والإبداع لديهم، وأصبح العامل يهتم فقط بتأدية واجباته بالحد الأدنى الذي لا يعاقب عليه ولا يزيد عنها، إلا في الحالات النادرة التي يكون دافع الفرد فيها نابع من ذاته، كدافع الانجاز الذي شرحه **دافيد ما كليلاند** ** **David McClelland** في نظريته المسماة نظرية الانجاز. وشيئا فشيئا شيعت قيم التواكل وعدم المبالاة، ما دام الكل يتساوون، المُجِد وغير المُجِد، في تحصيل الأجر في نهاية الشهر، ولا معنى للتميز أو التفوق، لأنه وإن كان، سوف لن يتعد إرضاء صاحبه وفقط.

* طالع الفصل الثاني
** طالع الفصل الثاني

الجدول (34): رأي أفراد العينة في تحفيز نظام العلاوات والمكافآت للعمال:

التكرارات / الاحتمالات		الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		01	1,1 (12,5)	05	5,3 (16,1)	04	4,2 (7,1)	**10**	**10,5**
لا	لأنها قليلة مقارنة مع الجهد المبذول	01	1,1 (12,5)	04	4,2 (12,9)	17	17,9 (30,4)	**22**	**23,2**
	لأنه يطال جميع الأفراد بشكل متساو	02	2,1 (25)	04	4,2 (12,9)	08	8,4 (14,3)	**14**	**14,7**
	لأنه غير مرتبط بالكفاءة	01	1,1 (12,5)	03	3,2 (9,7)	08	8,4 (14,3)	**12**	**12,6**
	لكل هذه الأسباب	03	3,2 (37,5)	14	14,7 (45,2)	19	20 (33,9)	**36**	**37,9**
	أسباب أخرى	–	-	01	1,1 (3,2)	–	-	-	-
مجموع لا		**07**	**(87,5)**	**26**	**(83,9)**	**52**	**(92,9)**	**85**	**89,5**
المجموع		**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**

الشكل(34) رأي أفراد العينة في تحفيز نظام العلاوات والمكافآت للعمال



طبعا، وكامتداد للجداول السابقة جاء هذا الجدول ليؤكد بدوره بلغة الأرقام بأن نظام المكافآت والعلاوات (إضافة إلى الأجور) المنتهج في هذه الشركة **لا يحفز** عمالها أبدا في العمل لبذل مجهدات أكبر أو القيام بالمبادرات الطيبة بنسبة 89,5% من أفراد العينة الإجمالية، واختلفت أسباب ذلك بينهم، فمنهم من اعتبرها قليلة مقارنة مع الجهد المبذول بنسبة 23,2%، ومنهم من أعزاها إلى حجة أنها تطال العمال كلهم دون استثناء، في حين ردها آخرون بسبة 12,6% إلى عدم ارتباطها بالكفاءة، أما الغالبية بنسبة 37,9% رأت أن السبب هو كل تلك الأسباب مجتمعة، التي تراكمت وحولت منحى هذه الحوافز من حواف ايجابية تهدف إلى التحسين، إلى حوافز سلبية*

* طالع معنى التحفيز السلبي في الفصل الرابع

تدعوا إلى النفور من العمل وتقليل الجهود؛ لأنها(العلاوات والمكافآت)،و ببساطة، خالفت توقعات العمال ــ حسب ما تشرحه نظرية التوقع **لفكتور فروم** ** « **Victor Vroom** »، فالعامل لما تيقن أن مستوى العلاوات والمكافآت لا يرقى لطموحه وتوقعه البسيط (أو حتى لا يوجد تماما) تخلى آليا عن كل مجهود زائد في العمل، بل حتى أن الفكرة تلاشت شيئا فشيئا من أذهان العمال وحلت محلها قيم غريبة تدعوا إلى النفور والسلبية (**قاعد وسالك، اللي خدم واش دار بيها رانا الكل كيف كيف، قد السلاك قد الخدمة...**) وغيرها من العبارات التي سمعناها تتكرر كثيرا في أفواه العمال وحتى بعض الإطارات، والتي تنم عن قيم سلبية حلت محل قيم ايجابية أصبحت من ذكريات العمال.

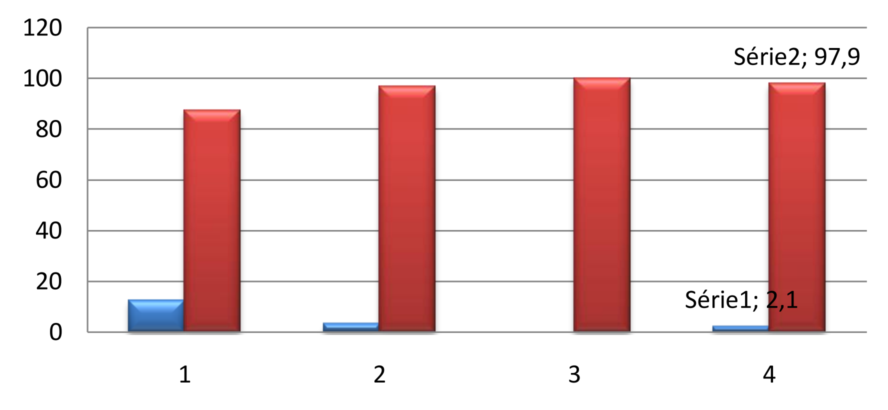
بينما الفئة القليلة التي قالت بأن نظام العلاوات والمكافآت يحفزها ايجابية في العمل فهي لا تعدوا أن تكون تلك المجموعة الصغيرة التي كانت دائما ترى بأن الأجور والحوافز التي تحصل عليها حسنة، لأن الأمر لا يخلوا من وجود بعض القناعات والقبول لدى البعض باختلاف الأسباب التي ذكرناها سابقا ولا مجال لتكرارها.

** طالع الفصل الثاني

الجدول (35): الاستفادة من الحوافز المعنوية:

التكرارات / الاحتمالات	الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعـــم	01	1,1 (12,5)	01	1,1 (3,2)	–	–	**02**	**2,1**
لا	07	7,4 (87,5)	30	31,6 (96,8)	56	58,9 (100)	**93**	**97,9**
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**

الشكل(35): الاستفادة من الحوافز المعنوية



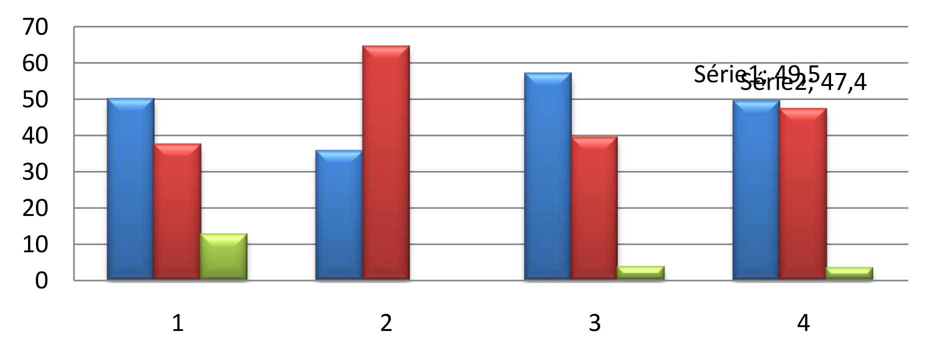
حسب الجدول (35) يعتقد جل أفراد العينة بنسبة قدرت بـــ:97,9%؛ أنهم لا يستفيدون تماما من الحوافز المعنوية، في مقابل نسبة ضعيفة جدا قدرت بـــ: 2,1% ترى العكس، أن هناك حوافز مادية يستفيد منها العمال. إن هذه النسبة الكبيرة في إنكار الأفراد وجود حوافز معنوية تعود إلى أسباب عديدة منها: أن جل العمال يحصرون معنى الحوافز في المكافآت المختلفة والعلاوات ولا يعيرون الانتباه إلى ما يطلق عليه بالحوافز المعنوية، بل ويخلطون بين الحافز المادي والحافز المعنوي، إلى درجة أن هذا الالتباس طال حتى فئتي التحكم والإطارات، بالرغم من كونهم أعلى مستوى علمي وممكن ثقافي، إضافة إلى سبب آخر على درجة كبيرة من الأهمية وهو؛ مادام العمال يرون أن الأجر الذي يتقاضونه غير كاف بنسبة كبيرة، ومادام أيضا، يعتبرون الحوافز المادية (العلاوات والمكافآت) ضعيفة جدا ولا تستجيب لاحتياجاتهم، وحسب مثلث **ماسلو** للحاجات، يصبح آليا الالتفات إلى ما هو أقل درجة في الأهمية (الحوافز المعنوية في هذا الموقف) والاهتمام بها أمر ضعيف حصوله، لأن الحاجة لم تتعد الحاجات المادية لدى العمال، وباعتبار الحوافز المعنوية خصصت لإشباع حاجات أخرى غير مادية ترتب في سلم **ماسلو** في درجات أعلى من الحاجات المادية، نقول أن عمال المؤسسة بعدم إشباعهم لحاجياتهم المادية بقي جل اهتمامهم وتفكيرهم وتصورهم، وانتظارهم للحوافز، يقتصر على المادية منها فقط، وبالتالي لا يعيرون الحوافز

المعنوية (إن وجدت) أهمية، لأنها ببساطة لا تشبع احتياجاتهم الملحة؛ في موقفهم هذا، والتي ترتكز على الجانب المادي في الأساس، ولأن هذا الأخير غير مشبع ويشكل توترا لدى العمال والإدارة حتما ما عاد بالسلب على إجاباتهم البارزة في الجدول، والمنكرة في غالبيتها لوجود شيء اسمه حوافز بغض النظر إن لحقها صفة المادية أو المعنوية؛ لأنهم يصنفوهما في نفس الخانة.

الجدول (36) العلاقة بين أفراد العينة ورؤسائهم في العمل:

التكرارات / الاحتمالات	الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
حسنــــة	04	4,2 (50)	11	11,6 (35,5)	32	33,7 (57,1)	**47**	**49,5**
عاديـــــة	03	3,2 (37,5)	20	21,1 (64,5)	22	23,2 (39,3)	**45**	**47,4**
سيئـــة	01	1,1 (12,5)	–	-	02	2,1 (3,6)	**03**	**3,2**
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**

الشكل (36): العلاقة بين العمال و رؤسائهم



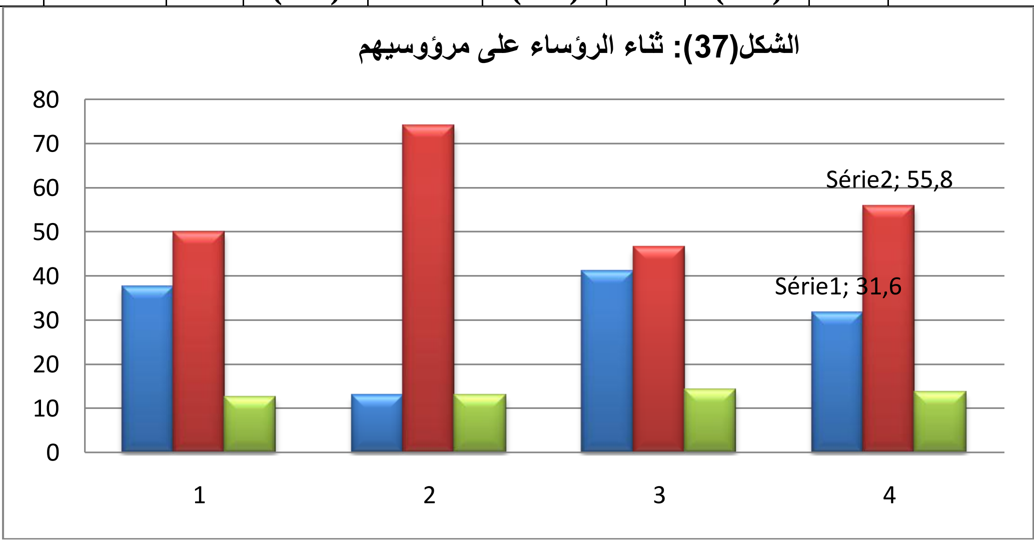
يوضح الجدول (36) كيف يرى أفراد عينة البحث عاقتهم مع رؤسائهم في العمل؛ أين أقرت أكبر نسبة منهما والمقدرة بـــ:49,5% منهم أن علاقتهم مع رئيسهم في العمل حسنة، في حين وصفت نسبة47,4% منهم العلاقة بالعادية، والفرق بن العادية والحسنة لا يكاد يكون، أما أضعف نسبة المقدرة بـــ:3,2% فتراها سيئة.

و من خلال مقابلاتنا العديدة مع العمال وملاحظاتنا لهم في فترة الدراسة الميدانية أثناء العمل، التمسنا فعلا تلك العلاقة الطيبة بين العمال بينهم وما بين العمال ورؤسائهم المباشرين تترجم في تلك العلاقات الإنسانية والتفاهم والتعاون في العمل، وطريقة التواصل فيما بينهم، التي تعتمد في الغالب على الحوار الأخوي، لا على الأوامر والتسلط والصرامة، خاصة وأن معظم العمال يشتغلون مع بعضهم منذ مدة طويلة، ما وطد علاقات الصداقة والاحترام المتبادل فيما بينهم سواء كعمال أو كرؤساء (مشرفين) ومرؤوسين، ناهيك عن بعض الأمور التضامنية التطوعية

الأخرى التي تطورت فيما بين العمال ورؤسائهم حتى خارج إطار العمل، في الحياة الاجتماعية ومساندة بعضهم لبعض (في أمور الزواج، أو عند الشدائد...و غيرها) ما ساعد كثيرا في شيوع جو الاحترام المتبادل. وإن شئنا أن نصنف مثل هذه السلوكيات، فيمكن أن نضعها تحت ما يطلق عليه بالحوافز المعنوية في بيئة العمل التي لا ينتبه إليها العمال على أنها أمور ايجابية ضرورية لهم في العمل، ويقتصرون فقط في انتظار الحوافز من عند الإدارة.

الجدول (37): ثناء الرؤساء على مرؤوسيهم:

التكرارات / الاحتمالات	الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة		$\bar{X}$
	ك	%	ك	%	21	%	ك	%	
دائمـــا	03	3,2 (37,5)	04	4,2 (12,9)	66	24,2 (41,1)	30	31,6	02
أحيـانا	04	4,2 (50)	23	24,2 (74,2)	26	27,4 (46,4)	53	55,8	
أبـــدا	01	1,1 (12,5)	04	4,2 (12,9)	08	8,4 (14,3)	13	13,7	
المجموع	08	8,5 (100)	31	32,6 (100)	56	58,9 (100)	95	%100	



حساب المتوسط الحسابي($\bar{X}$):

$$\bar{X} = \frac{\sum(x_i f_i)}{\sum f_i}$$

$$\bar{X} = 1.8 \approx 02$$

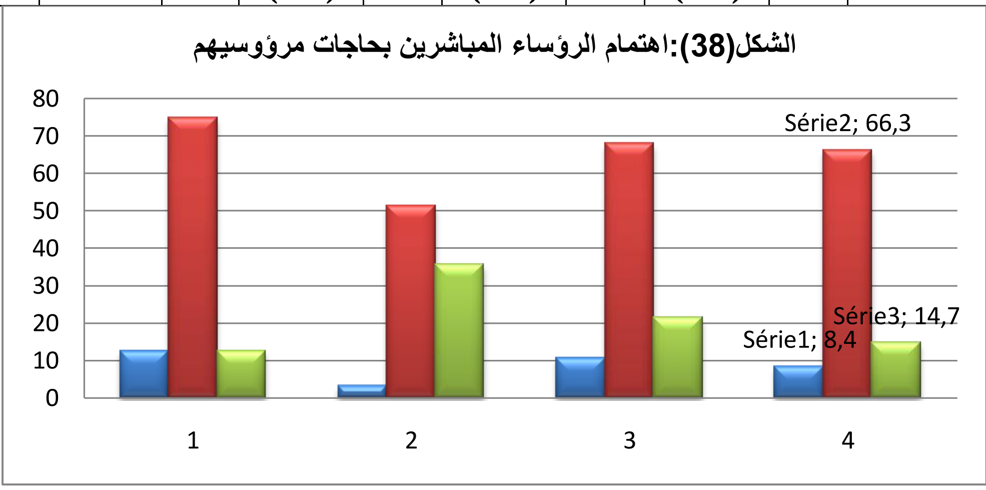
امتداد للجدول (36)، جاء الجدول(37) ليؤكد مرة أخرى على العلاقة الحسنة بين العمال أفراد العينة ورؤسائهم في العمال، حيث تقر نسبة55,8% من أفراد العينة ونسبة 31,6% أن رئيسهم في العمل يثني عليهم بالقول الحسن عندما يبلون حسنا في العمل، وهذا أمر جد ايجابي

ينعكس بالإيجاب على معنويات العمال ويرغبهم في العمل. فقط نسبة 13,7% من أفراد العينة الذين يرون أنهم لا يتلقون أي ثناء من رؤسائهم في العمل.

و طبيعي جدا أن يكون هناك تفاوت في طريقة التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين، باختلاف الأمزجة وباختلاف ظروف العمل، فالذي يعمل في ظروف صعبة أو سيئة ليس كالذي يعمل في ظروف حسنة أو سهلة. لكن المهم هو أن الثناء اللفظي وارد بنسبة كبيرة بين العمال ورؤسائهم وهو الأمر الذي يعتبر في حد ذاته ايجابيا.

الجدول (38): اهتمام الرؤساء المباشرين بحاجات ورغبات مرؤوسيهم:

التكرارات / الاحتمالات	الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة		$\bar{X}$
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
دائمـــا	01	1,1 (12,5)	01	1,1 (3,2)	06	6,3 (10,7)	**08**	**8,4**	**02**
أحيـانا	06	6,3 (75)	19	20 (51,3)	38	40 (67,9)	**63**	**66,3**	
أبـــدا	01	1,1 (12,5)	11	11,6 (35,5)	12	12,6 (21,4)	**14**	**14,7**	
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**	



حساب المتوسط الحسابي:

الاهتمام بالرغبات	x_i	f_i	$f_i\ x_i$	$\bar{X}$
دائمـــا	1	08	08	**02**
أحيـانا	2	63	126	
أبـــدا	3	14	42	
المجموع	/	**95**	**176**	

f_i = التكرار
x_i = الدرجة

$$\bar{X} = \frac{\sum(x_i f_i)}{\sum f_i}$$

$$\bar{X} = \frac{176}{95}$$

$$\bar{X} = 1{,}8 \approx 02$$

يوضح الجدول (38) اتفاق طبقات فئات طبقات العينة حول اهتمام رؤسائهم المباشرين بحاجياتهم ورغباتهم، ما تعكسه النسب المبينة في الجدول، لاسيّما نسبة العينة الإجمالية 66,3% وهذه النسبة لها دلالة واضحة ــ تأكيدا على ما سبق في الجدول (36)ــ على العلاقة الحسنة التي تربط الرؤساء بالمرؤوسين في هذه الوحدة، وحتى بين العمال أنفسهم، (ما تؤكده نسبة المتوسط الحسابي) وهو فعلا ما لاحظناه المقابلات من خلال احتكاكنا اليومي بالعمال أثناء فترة التربص الميداني، داخل المؤسسة؛ في أماكن العمل، وحتى في خارج حيز المؤسسة أثناء فترات راحتهم المختلفة، وتأكيد معظم العمال الذين أجرينا معهم المقابلات على العلاقة الطيبة التي تحكمهم بمعظم زملائهم. لكن يبقى دوما أن في الأمر استثناءات في التعاملات البشرية، لأنه لا توجد علاقة تامة مائة بالمائة في تعاملات الأفراد فيما بينهم، يتضح من خلال الجدول (38)، دوما، أن هناك فئة من العمال ترى بأن رؤسائهم في العمل لا يهتمون برغباتهم ولا بحاجاتهم أبدا، وهذا ناتج؛ إما عن علاقة سيئة بينهما وزيادة الحساسيات، أو لعجز الرؤساء عن تلبية كل مطالب مرؤوسيهم التي تخرج عن حدود مقدورهم أو لكثرتها وعدم منطقيتها وخروجها عن حدود المعقول في بعض الأحيان، فالعامل ــ كما هو معروف ــ بشر يبحث عن مصلحته الشخصية قبل كل شيء، وإن وجد من يستجيب له، حتما سيسعى لتحقيق مصالحه الشخصية ولو كان ذلك على حساب العمل أو زملائه ورؤسائه، وفي هذا الصدد سجلنا في إحدى المقابلات مع أحد العمال من ذوي الأقدمية التي تفوق 30سنة، سخطه الكبير على رؤسائه المباشرين في العمل بحجة أنهم لا يستجيبون لرغباته وحاجياته في العمل، ولما تحرينا الأمر مع رؤسائه تبيّن أن هذا العامل يستغل أقدميته وكبر سنه ويحاول إحراج رؤسائه دوما بمطالبه الكثيرة والخارجة عن حدود المعقول في كثير من الأحيان ككثرة التحجج بالمشاكل العائلية للسماح له بالخروج المبكر، والامتناع عن أداء ما ينسب إليه من أعمال، حيث قالها لنا صراحة **(ما نخدمش ويدزو معاهم)** ضاربا عرض الحائط كل القيم والأعراف وإجراءات العقوبات المحتمل أن تسلط عليه جراء تصرفاته تلك، بانيا رأيه ذلك؛ على اعتقاده الراسخ بأن حقوقه مهضومة بالمقارنة مع أقدميته ظناً منه أن أكثر من 30 سنة أقدمية تجعله مميزا عن باقي العمال. وعن السبب الرئيس في سخطه هذا، أخبرنا أنه يريد أن يحصل على رتبة إطار، اعتقاداً منه أنها حقه بشفاعة سنوات أقدميته، وبأن الإطارات الموجودين في المؤسسة ليسوا أحسن منه، مع العلم بأنه لا يحمل المؤهل العلمي الكافي لهذه الرتبة، ولم يجتز الاختبارات اللازمة الموصلة لها، حيث أهله مستواه للانتقال من درجة تنفيذ إلى درجة تحكم فقط.

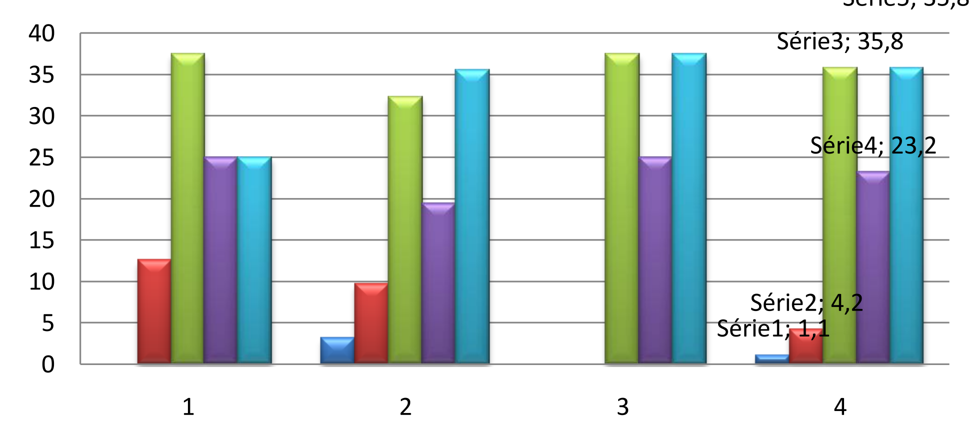
هذا أحد الأمثلة لبعض العمال الموجودين في الوحدة، والذين ينظرون لكل شيء بنظرة سلبية ــ وإن كانت في الحقيقة نظرتهم المبالغة هاته، في بعض الأحيان، ليست من فراغ ــ بما في ذلك علاقتهم بمشرفيهم المباشرين. وفي الجهة المقابلة تقر نسبة 8,4% من أفراد العينة الإجمالية أن مشرفيهم المباشرين يهتمون دوما بحاجياتهم ورغباتهم المختلفة ويحاولون تلبيتها لهم كل مرة

مادامت هذه الرغبات لا تخرج عن حدود القوانين وعرف العمل وحدود العلاقة الإنسانية ولا تؤثر سلبا عن العمل.

من هذا يتضح لنا نوعية الجو الاجتماعي الطيب السائد في هذه الوحدة الذي تترجمه نوعية العلاقات الإنسانية بين أفراده، سواء بين العمال أنفسهم أو بين العمال ومشرفيهم المباشرين (بغض النظر عن العلاقة مع الإدارة) وهو أمر ايجابي يحسب كمحفز معنوي يحبب العمال في العمل ويعوض ــ ولو بشكل ضئيل ــ ضعف الحوافز المادية(الأجر والعلاوات)، والدليل على ذلك هو روح الانتماء المسجلة لدى العمال وافتخارهم المعنوي بكونهم عمال شركة النقل بالسكة الحديدية des cheminots خاصة إذا علمنا أن هذه الشركة، في سنوات ماضية، كانت لها سمعة جيدة لدى المجتمع لقاء ما تقدمه لعمالها من أجور كبيرة (آنذاك) مكنتهم من الحصول على مكانة اجتماعية حسنة. ومما يدل، كذلك، على روح الانتماء لدى عمال هذه الوحدة، هو الزيارات المتكررة التي سجلناها، في فترة التربص، للعمال القدامى المحالين على التقاعد للمؤسسة، وتعبيراتهم الحسنة عن تلك العلاقات التي كانت تربطهم بزملائهم في العمل والجو الاجتماعي الذي كان سائدا في الوحدة والتي لم ولن ينسوها أبدا (على حسب تعبيرهم).

الجدول (39): رأي أفراد العينة في أسلوب تعامل الإدارة مع العمال:

التكرارات / الاحتمالات	الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة		$\overline{X}$
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
جيــــد	-	-	01	1,1 (3,2)	-	-	**01**	**1,1**	**04**
حســـن	01	1,1 (12,5)	03	3,2 (9,7)	-	-	**04**	**4,2**	
عـــــادي	03	3,2 (37,5)	10	10,5 (32,3)	21	22,1 (37,5)	**34**	**35,8**	
دون الوسط	02	2,2 (25)	06	6,3 (19,4)	14	14,7 (25)	**22**	**23,2**	
ســـيء	02	2,2 (25)	11	11,6 (35,5)	21	22,1 (37,5)	**34**	**35,8**	
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**	



الشكل(39): أسلوب تعامل الادارة مع العمال

حساب المتوسط الحسابي:

تعامل الإدارة مع العمال	x_i	f_i	$f_i\ x_i$	$\overline{X}$
جيــــد	1	01	1	**04**
حســـن	2	04	8	
عـــــادي	3	34	102	
دون الوسط	4	22	88	
ســـيء	5	34	170	
المجموع	/	59	369	

$$\overline{X} = \frac{\sum(x_i f_i)}{\sum f_i}$$

$$\overline{X} = \frac{369}{95}$$

$$\overline{X} = 3{,}8 \approx 04$$

f_i = التكرار
x_i = الدرجة

متوسط الرأي هو أن المعاملة دون الوسط

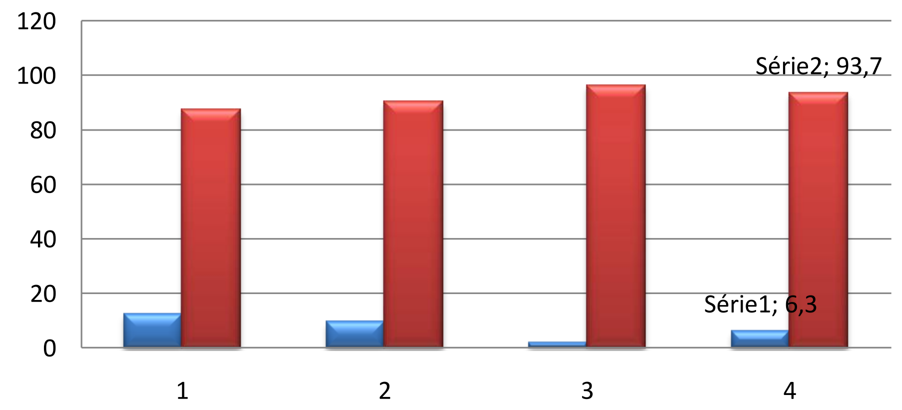
بعدما وضحنا ــ في جداول سابقة ــ العلاقة بين العمال ورؤسائهم المباشرين في العمل جاء الجدول (39) ليوضح لنا نوع العلاقة بين العمال والإدارة، أين أقر ما نسبته35,8% من أفراد

العينة أن علاقتهم مع الإدارة علاقة سيئة، في حين أقرت نفس النسبة من العينة أن العلاقة عادية أما نسب23,2% فاعتبرتها علاقة دون الوسط، (وهو الاختيار الذي دلت عليه قيمة المتوسط الحسابي) وفقط نسبة4,2% ونسبة1,1% من اعتبراها حسنة وجيدة على التوالي. وإذا جمعنا الاختيارات المتقاربة نجد أن أفراد العينة الذين يعتبرون العلاقة دون الوسط وسيئة هي الغالبة بمجموع نسبة يقدر بـــ: 60% من أفراد العينة، في مقابل من يراها عادية إلى حسنة أو جيدة. وفعلا هذه النسب يؤكدها الانطباع الذي أخذناه من عند العمال أثناء مختلف المقابلات معهم، أين بدا واضحا العداء الشديد لهم اتجاه الإدارة وعدم رضاهم على أشياء كثيرة في مقدمتها الأجور والعلاوات ــ كما مر معنا ــ برغم جهود الإدارة المتكررة في التقرب من العمال وإفهامهم الوضعيات المختلفة (كلام مدير الموارد البشرية)، لكن ما دام أجور العمل لم تتحسن فالعداء موجود، هذا العداء الذي سينعكس حتما على معنويات العمال وأدائهم في النهاية.

الجدول (40): رأي أفراد العينة في نظام توزيع الحوافز بالمؤسسة:

التكرارات / الاحتمالات	الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عـــــادل	01	1,1 (12,5)	03	3,2 (9,7)	02	2,1 (02)	**06**	**6,3**
غير عـــــادل	07	7,4 (87,5)	28	29,5 (90,3)	54	56,8 (96,4)	**89**	**93,7**
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**

الشكل(40): رأي أفراد العينة في نظام الحوافز



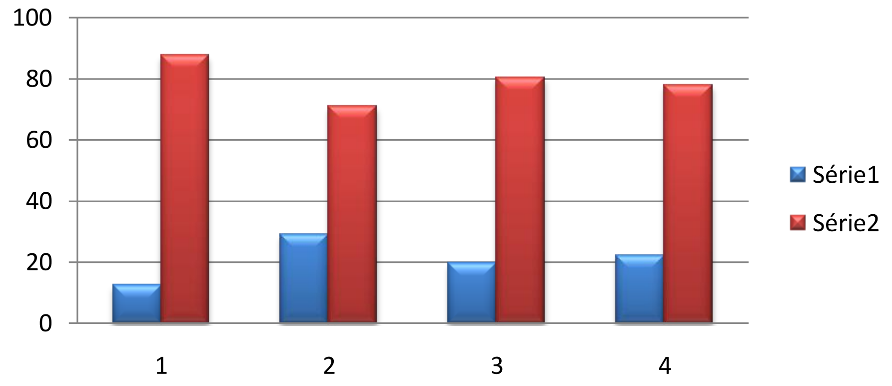
كتلخيص لرأي أفراد العينة في موضوع الحوافز ككل جاء الجدول(40) ليوضح أن معظم أفراد العينة بنسبة93,7% يرون أن نظام توزيع الحوافز بهذه المؤسسة غير عادل تماما، في مقابل نسبة6,3% التي تراه عادل، في مقابل معطيات الإدارة التي تقول بأن جميع العمال بالوحدة يأخذون

العلاوات بشكل متساوي كل حسب رتبته ومنصبه. وحتى وإن كان هذا الكلام صحيح، فإن تصور العمال ورأيهم بعدم كفاية أو عدل الحوافز أمر محبط، لأنه يفشل عملية التحفيز تماما ويبعدها عن الهدف الأساسي التي وجدت من أجل، وهو تحفيز العمل وزيادة رغبتهم في العمل، وواقع الحال هنا يقول بعكس ذلك أي أن قناعة العمال بعدم عدل نظام الحوافز وعدم كفايته يجعل الحوافز على قادرة على أن تدفعهم للعمل بشكل أفضل بل وتنفرهم من العمل في عوض أن تجذبهم إليه. هذا الواقع الذي يجعلنا نصل إلى نتيجة؛ مفادها أن عملية التحفيز في هذه المؤسسة (الوحدة) بشكلها الحالي وحالت عمالها، عملية غير ناجحة تماما في تحقيق المهمة التي وجدت أصلا الحوافز من أجلها، والتي حددها العلماء والمنظرون الذين أوجدوا ما يسمى بعملية التحفيز في علم إدارة الموارد البشرية، ألا وهي ترغيب العمال أكثر في العمل والإقبال عليه. وللأسف لم تقف حالة السوء عند هذا الحد فقط، فلم يكتف نظام الحوافز بعدم ترغيب العمال في العمل بهذه المؤسسة وفقط، وإنما أورث لديهم إحباطا شديدا جر نفورا كبيرا من العمل جراء الإحساس بعدم العدالة أو عدم الإنصاف (نظرية العدالة) وجراء كونه يخالف توقعات العمال من مؤسستهم (نظرية التوقع..) وجراء عدم إشباعه للحاجات العمال المختلفة (نظرية ماسلو للحاجات)، ما جعل الموقف الظاهر هو إعطاء حوافز من أجل الإحباط والنفور من العمل، وليس العكس المطلوب.

الجدول (41): رأي أفراد العينة في تشجيع نظام الأجور والحوافز على الاستقرار بالمؤسسة:

التكرارات / الاحتمالات	الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعـــم	01	1,1 (12,5)	09	9,5 (29)	11	11,6 (19,6)	21	22,1
لا	07	7,4 (87,5)	22	23,2 (71)	45	47,4 (80,4)	74	77,9
المجموع	08	8,5 (100)	31	32,6 (100)	56	58,9 (100)	95	%100

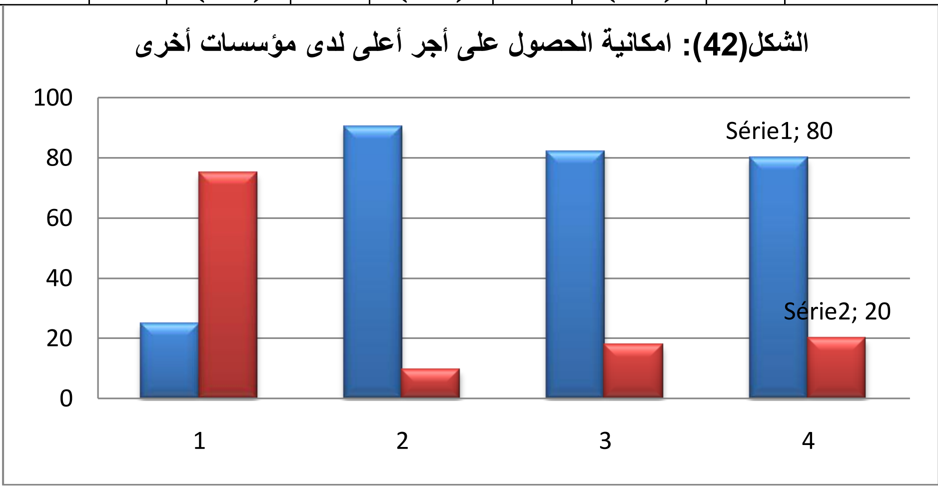
الشكل(41): تشجيع نظام الأجور و الحوافز على الاستقرار بالمؤسسة



يوضح الجدول (41) أن هناك اتفاقا كبير بين الفئات الثلاثة المكونة لعينة الدراسة حول أن نظام الأجور والحوافز المعتمد من طرف المؤسسة لا يشجع إطلاقا على الاستقرار بهاو هو ما تعكسه نسبة 77,9% الموضحة في الجدول، حيث كان معظم العمال غير مقتنعين بالأجر الذي يتقاضونه ولا بنسب وبطريقة منح العلاوات، الذي يعتبرونها تعويضات غير كافية عن مستوى الجهود التي يبذلونها في العمل، وبالمقارنة مع من مثلهم في مؤسسات اقتصادية أخرى. ويعد هذا مؤشرا سلبيا في حافزية الأفراد على إدارة المؤسسة أن تنتبه إليه وتوليه الأهمية والعناية الكافية وتحاول معالجة هذه الحالة من عدم الرضا إذا ما أرادت أن المحافظة على عناصرها البشرية وحمايتها من كل تسرب من شأنه يفقدها عمالها، خاصة أصحاب المستويات العالية، الذين قد تستقطبهم ظروف عمل أحسن والأجور المغرية التي تمنحها مؤسسات أخرى.

الجدول (42): إمكانية الحصول على أجر أعلى بالعمل لدى مؤسسات أخرى:

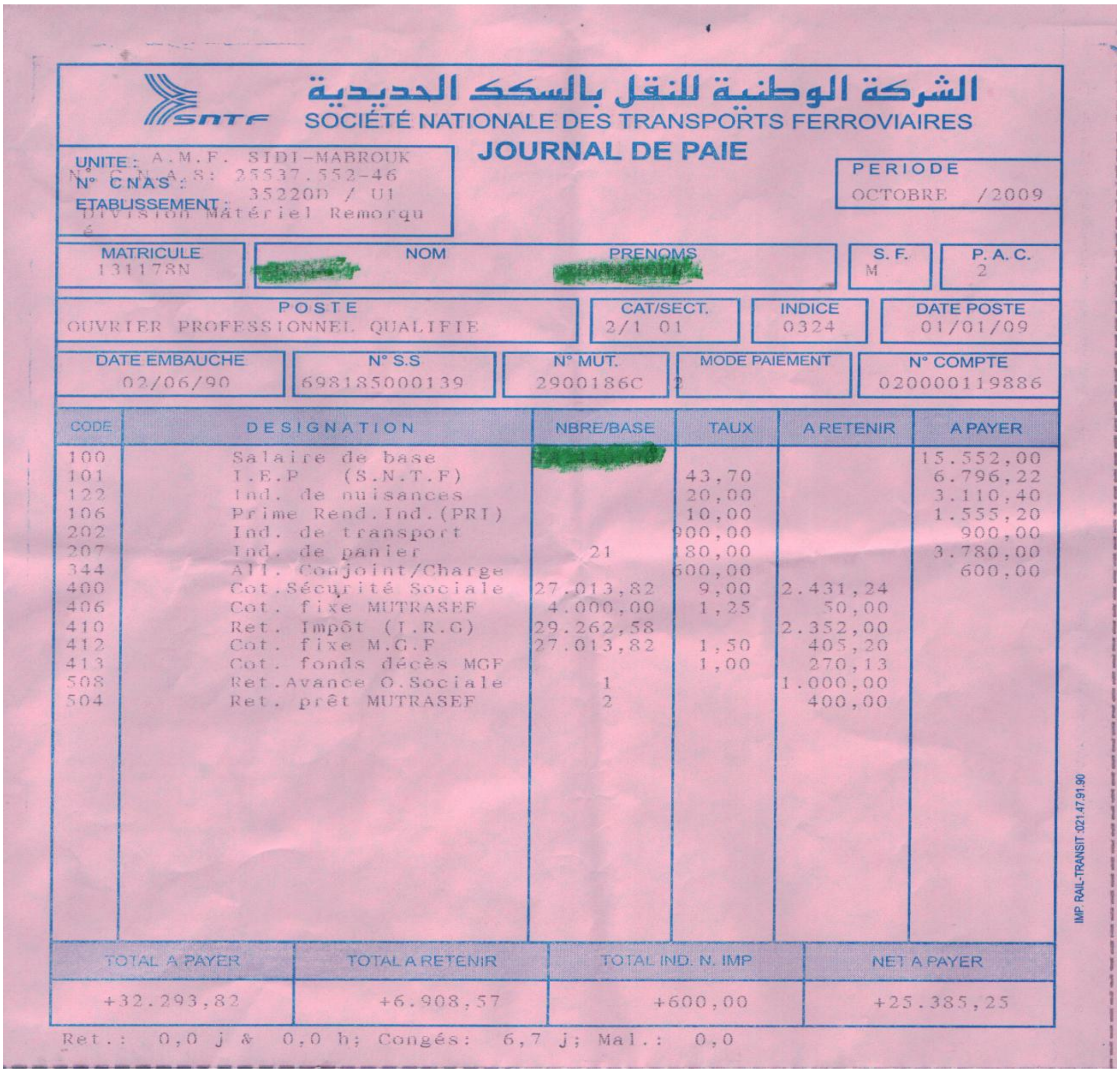
التكرارات / الاحتمالات	الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعـــم	02	2,1 (25)	28	29,5 (90,3)	46	48,4 (82,1)	**76**	**80**
لا	06	6,3 (75)	03	3,2 (9,7)	10	10,5 (17,9)	**19**	**20**
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**



يوضح الجدول (42) رأي أفراد العينة في إمكانية حصولهم على أجر وحوافز أعلى بالقيام بنفس العمل لدى مؤسسات أخرى، حيث كانت نسبة الذين أجابوا بنعم تقدر بـــ: 80% من أفراد العينة، في مقابل 20% الذين اختاروا الاختيار لا، ويأتي هذا الرأي كمحصلة لما أدلى به أفراد العينة من إجابات في جداول سابقة واستيائهم الكبير المسجل حول الأجور والحوافز التي تعطى لهم، والتي يقدرونها بوصفها منخفضة ولا تشبع كافة احتياجاتهم الضرورية. ولعل أحد المقومات الأساسية في عملية تقديرهم بانخفاض أجورهم، هو مقارنة ما يحصلون عليه من أجر وحوافز مقابل ما يقومون به من عمل ورتبهم، مع ما يحصل عليه عمال آخرون لدى المؤسسات العمومية الأخرى؛ الذين يقومون بنفس أعمالهم، والذين هم في نفس رتبهم المهنية، والفارق الواضح الذي سجلوه، هو الذي جعلهم يستاؤون أكثر مما هم عليه، خاصة بعد استفادة عمال تلك المؤسسات من زيادة في الأجور، استثني منها هم بشكل خاص، ناهيك عن انخفاض مستوى العلاوات الممنوحة لهم مقارنة مع عمال المؤسسات الأخرى. كلها أمور جعلت الأفراد متأكدين ــ بعد إجراء مقارنة بسيطة ــ أن مستوى الأجور بالمؤسسات الأخرى أعلى من مؤسستهم، وبالتالي ما يدفعهم بمرور الوقت وكثرة الإحباط؛ إلى التفكير في تغيير المؤسسة في حالة وجود فرصة مواتية ومضمونة، كما فعل البعض منهم (بشهادة العمال زملائهم).

وفي الآخر، نعرض في الآتي، تفصيلا لكشف الراتب لمختلف فئات العمال الموجودة في المؤسسة، لتبيين تفاصيل عن العلاوات الممنوحة والاقتطاعات المختلفة، ومختلف البيانات المتعلقة بحساب الأجر لأمثلة عن مختلف الفئات العمالية بالمؤسسة:

1. كشف الراتب لعامل من فئة التنفيذ بأقدمية متوسطة:



الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية
SNTF
SOCIÉTÉ NATIONALE DES TRANSPORTS FERROVIAIRES
JOURNAL DE PAIE

UNITE : A.M.F. SIDI-MABROUK
N° C.N.A.S : 25537.552-46
N° CNAS : 35220D / U1
ETABLISSEMENT : Division Matériel Remorqué

PERIODE: OCTOBRE /2009

MATRICULE	NOM	PRENOMS	S. F.	P. A. C.
131178N	[redacted]	[redacted]	M	2

POSTE	CAT/SECT.	INDICE	DATE POSTE
OUVRIER PROFESSIONNEL QUALIFIE	2/1 01	0324	01/01/09

DATE EMBAUCHE	N° S.S	N° MUT.	MODE PAIEMENT	N° COMPTE
02/06/90	698185000139	2900186C	2	020000119886

CODE	DESIGNATION	NBRE/BASE	TAUX	A RETENIR	A PAYER
100	Salaire de base	[redacted]			15.552,00
101	I.E.P (S.N.T.F)		43,70		6.796,22
122	Ind. de nuisances		20,00		3.110,40
106	Prime Rend.Ind.(PRI)		10,00		1.555,20
202	Ind. de transport		900,00		900,00
207	Ind. de panier	21	180,00		3.780,00
344	All. Conjoint/Charge		600,00		600,00
400	Cot.Sécurité Sociale	27.013,82	9,00	2.431,24	
406	Cot. fixe MUTRASEF	4.000,00	1,25	50,00	
410	Ret. Impôt (I.R.G)	29.262,58		2.352,00	
412	Cot. fixe M.G.F	27.013,82	1,50	405,20	
413	Cot. fonds décès MGF		1,00	270,13	
508	Ret.Avance O.Sociale	1		1.000,00	
504	Ret. prêt MUTRASEF	2		400,00	

TOTAL A PAYER	TOTAL A RETENIR	TOTAL IND. N. IMP	NET A PAYER
+32.293,82	+6.908,57	+600,00	+25.385,25

Ret.: 0,0 j & 0,0 h; Congés: 6,7 j; Mal.: 0,0

IMP RAIL-TRANSIT 021.47.91.90

التعويضات والعلاوات:

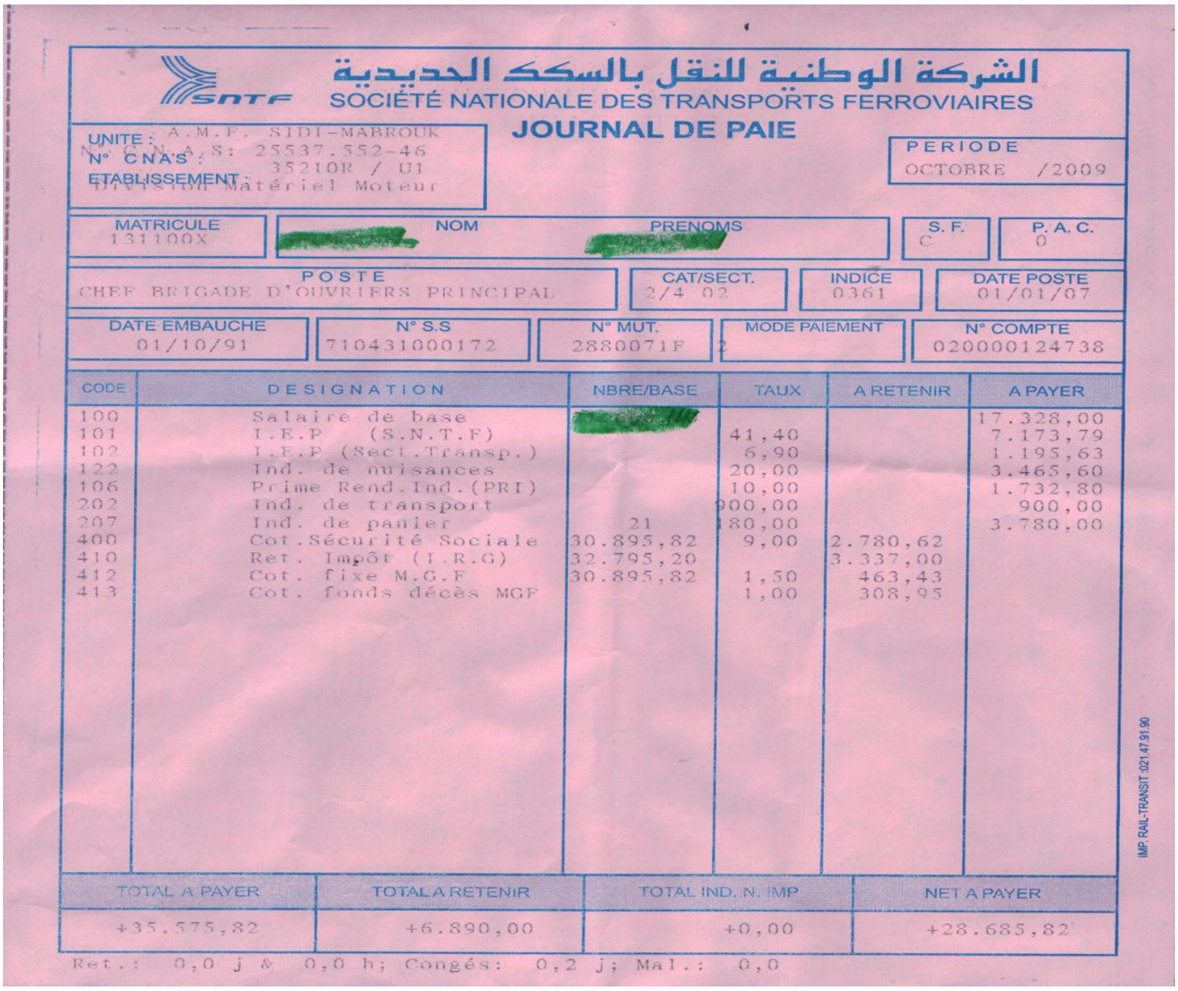
- ✓ الأجر القاعدي : 15.552,00دج
- ✓ تعويض (علاوة) الخبرة المهنية (I.E.P) : 43.70% من الأجر القاعدي ما يعادل 6.796,22دج
- ✓ تعويض الضرر (indemnité de nuisances): 20% من الأجر القاعدي، ما يعادل: 3.110,40دج
- ✓ علاوة المردودية الفردية (PRI) : 10% من الأجر القاعدي، ما يعادل: 1.555,52دج

- ✓ تعويض النقل (Ind de transport): 900,00دج
- ✓ تعويض الإطعام (Ind de panier): 180,00دج لليوم (تحسب شهريا حسب عدد الأيام الذي عملها الفرد)
- ✓ تخصيص الزوجة allocation conjoint: 600,00دج
- ✓ تعويض الأبناء الأكبر من 10سنوات: 10دج لكل طفل.

المساهمات (الاقتطاعات) cotisations:

- ✓ الضمان الاجتماعي(sécurité sociale)
- ✓ تعويض الوفاة (fonds décès)
- ✓ مساهمة الجمعية التعاونية
- ✓ ضريبة الدخل (I.R.G)

2. كشف الراتب لعامل من فئة التحكم بأقدمية متوسطة:



الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية
SNTF
SOCIÉTÉ NATIONALE DES TRANSPORTS FERROVIAIRES
JOURNAL DE PAIE

UNITE : A.M.F. SIDI-MABROUK
N° C.N.A.S: 25537.552-46
N° CNAS : 35210R / U1
ETABLISSEMENT : Division Matériel Moteur

PERIODE: OCTOBRE /2009

MATRICULE: 131100X | NOM: [redacted] | PRENOMS: [redacted] | S. F.: C | P. A. C.: 0

POSTE: CHEF BRIGADE D'OUVRIERS PRINCIPAL | CAT/SECT.: 2/4 02 | INDICE: 0361 | DATE POSTE: 01/01/07

DATE EMBAUCHE: 01/10/91 | N° S.S: 710431000172 | N° MUT.: 2880071F | MODE PAIEMENT: 2 | N° COMPTE: 020000124738

CODE	DESIGNATION	NBRE/BASE	TAUX	A RETENIR	A PAYER
100	Salaire de base	[redacted]			17.328,00
101	I.E.P (S.N.T.F)		41,40		7.173,79
102	I.E.P (Sect.Transp.)		6,90		1.195,63
122	Ind. de nuisances		20,00		3.465,60
106	Prime Rend.Ind.(PRI)		10,00		1.732,80
202	Ind. de transport		900,00		900,00
207	Ind. de panier	21	180,00		3.780,00
400	Cot.Sécurité Sociale	30.895,82	9,00	2.780,62	
410	Ret. Impôt (I.R.G)	32.795,20		3.337,00	
412	Cot. fixe M.G.F	30.895,82	1,50	463,43	
413	Cot. fonds décès MGF		1,00	308,95	

TOTAL A PAYER	TOTAL A RETENIR	TOTAL IND. N. IMP	NET A PAYER
+35.575,82	+6.890,00	+0,00	+28.685,82

Ret.: 0,0 j & 0,0 h; Congés: 0,2 j; Mal.: 0,0

IMP RAIL-TRANSIT :021.47.91.90

التعويضات والعلاوات:

- ✓ الأجر القاعدي : 17.328,00دج
- ✓ تعويض (علاوة) الخبرة المهنية (I.E.P) : 41% من الأجر القاعدي ما يعادل هنا 7.173,79دج

- ✓ تعويض الضرر (indemnité de nuisances): 20% من الأجر القاعدي، ما يعادل هنا: 3.465,60دج
- ✓ علاوة المردودية الفردية (PRI) : 10% من الأجر القاعدي، ما يعادل هنا: 1.890,00دج
- ✓ تعويض النقل (Ind de transport): 1.732,80دج
- ✓ تعويض الإطعام (Ind de panier): 3.780,00دج
- ✓ تخصيص الزوجة allocation conjoint: لا توجد هنا

المساهمات (الاقتطاعات) cotisations:

- ✓ الضمان الاجتماعي(sécurité sociale)
- ✓ تعويض الوفاة (fonds décès)
- ✓ مساهمة الجمعية التعاونية
- ✓ ضريبة الدخل (I.R.G)

3. كشف الراتب لعامل من فئة الإطارات بأقدمية متوسطة:

الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

SNTF SOCIÉTÉ NATIONALE DES TRANSPORTS FERROVIAIRES

JOURNAL DE PAIE

UNITE : A.M.F. SIDI-MABROUK
N° CNAS : N° C.N.A.S: 25537.552-46
ETABLISSEMENT : 35210R / U1
Division Matériel Moteur

PERIODE: OCTOBRE /2009

MATRICULE	NOM	PRENOMS	S. F.	P. A. C.
130560D	[redacted]	[redacted]	M	3

POSTE	CAT/SECT.	INDICE	DATE POSTE
CHEF DES ATELIERS DE 3°CLASSE	4/1 00	0395	01/01/08

DATE EMBAUCHE	N° S.S	N° MUT.	MODE PAIEMENT	N° COMPTE
01/10/81	606894000144	2780081W	2	020000084966

CODE	DESIGNATION	NBRE/BASE	TAUX	A RETENIR	A PAYER
100	Salaire de base	[redacted]			18.960,00
101	I.E.P (S.N.T.F)		64,40		12.210,24
102	I.E.P (Sect.Transp.)		6,90		1.308,24
122	Ind. de nuisances		12,00		2.275,20
106	Prime Rend.Ind.(PRI)		10,00		1.896,00
202	Ind. de transport		00,00		900,00
207	Ind. de panier	21	80,00		3.780,00
312	Maj. AF enf.> 10 ans	2	11,25		22,50
400	Cot.Sécurité Sociale	36.649,68	9,00	3.298,47	
410	Ret. Impôt (I.R.G)	38.031,21		4.909,00	
412	Cot. fixe M.G.F	36.649,68	1,50	549,74	
413	Cot. fonds décès MGF		1,00	366,49	

TOTAL A PAYER	TOTAL A RETENIR	TOTAL IND N. IMP	NET A PAYER
+41.352,18	+9.123,70	+22,50	+32.228,48

Ret.: 0,0 j & 0,0 h; Congés: 7,0 j; Mal.: 0,0

IMP RAIL-TRANSIT :021.47.91.90

- ✓ الأجر القاعدي : 18 960,00دج
- ✓ تعويض (علاوة) الخبرة المهنية (I.E.P) : 64 %من الأجر القاعدي ما يعادل هنا 12 210,24دج
- ✓ تعويض (I.E.P Sect/Transp): 1.308,24دج
- ✓ تعويض الضرر (indemnité de nuisances): 12% من الأجر القاعدي، ما يعادل هنا: 2 275,20دج
- ✓ علاوة المردودية الفردية (PRI) : 10% من الأجر القاعدي، ما يعادل هنا: 1 896,00دج
- ✓ تعويض النقل (Ind de transport): 900,00دج
- ✓ تعويض الإطعام (Ind de panier): 800,00 1دج عن كل يوم عمل.
- ✓ تخصيص الزوجة allocation conjoint: 800,00دج

المساهمات (الاقتطاعات) cotisations:

- ✓ الضمان الاجتماعي(sécurité sociale)
- ✓ تعويض الوفاة (fonds décès)
- ✓ مساهمة الجمعية التعاونية
- ✓ ضريبة الدخل (I.R.G)

من هذا العرض تتضح لنا جملة العلاوات المشتركة التي يستفيد منها العمال بمختلف في هذه الوحدة وهي كالآتي:

- ✓ **علاوة الخبرة المهنية:** وتحسب نسبتها استنادا لسنوات الأقدمية في العمل.
- ✓ **علاوة تعويض الضرر:** وتختلف بين فئتي التحكم والتنفيذ وبين فئة الإطارات، حيث تحسب للفتين الأوليتين بنسبة 20% من الأجر، في حين تحسب للإطارات من نسبة 12 % على أساس أن التنفيذ والتحكم هم الأكثر عرضة للضرر جراء العمل من الإطارات.
- ✓ **علاوة المردودية الفردية(PRI):** تعطى بنسبة 10% من الأجر القاعدي لكل فئة.
- ✓ **تعويض النقل:** والمحدد بشكل متساوٍ بين الفئات الثلاثة بمبلغ: 900,00دج
- ✓ **تعويض الإطعام:** المحدد بشكل متساوٍ بين الفئات الثلاثة بمبلغ: 180,00 دج لكل يوم عمل
- ✓ **تخصيص الزوجة:** المحدد بشكل متساوٍ بين الفئات الثلاثة بمبلغ: 800,00دج
- ✓ **تخصيص الأولاد الأكبر من 10 سنوات:** 10دج لكل طفل (وهو مبلغ زهيد جدا جدا) يسخر منه العمال بشكل كبير.

هذه هي جملة العلاوات التي يستفيد منها العمال بهذه المؤسسة، ونلاحظ غياب علاوة المردودية الجماعية في هذه العينة من الكشوف.

أما الإقتطاعات فكانت كالآتي:

- ✓ الضمان الاجتماعي(sécurité sociale)
- ✓ تعويض الوفاة (fonds décès)
- ✓ مساهمة الجمعية التعاونية
- ✓ ضريبة الدخل (I.R.G)

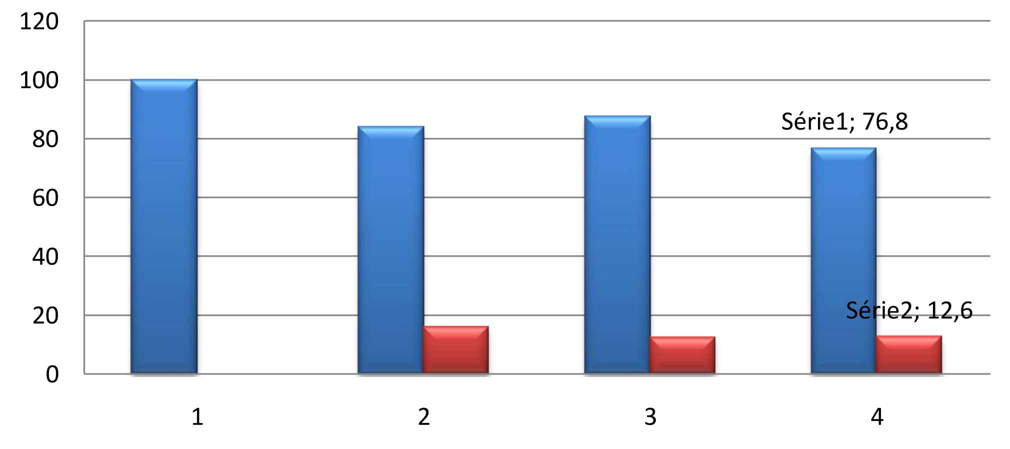
2. المحور الرابع: المحافظة:

أولا: الترقية:

الجدول(43): حصول أفراد العينة على ترقية:

الاحتمالات \ التكرارات		الإطارات ك	الإطارات %	التحكم ك	التحكم %	التنفيذ ك	التنفيذ %	مجموع العينة ك	مجموع العينة %	$\overline{X}$
نعم	مرة	01	1,1 (12,5)	03	3,2 (9,7)	03	3,2 (5,4)	**07**	**7,4**	**03**
	مرتين	01	1,1 (12,5)	09	9,5 (29)	09	9,5 (16,1)	**19**	**20**	
	3مرات	01	1,1 (12,5)	05	5,3 (16,1)	22	23,2 (39,3)	**28**	**29,5**	
	4مرات	03	3,2 (37,5)	05	5,3 (16,1)	11	11,6 (19,6)	**19**	**20**	
	5 مرات	01	1,1 (12,5)	02	2,1 (6,5)	02	2,1 (3,4)	**05**	**5,3**	
	أكثر من 5	01	1,1 (12,5)	02	2,1 (6,5)	02	2,1 (3,4)	**05**	**5,3**	
مجموع نعم		**08**	**100**	**26**	**27,4 (83,9)**	**49**	**51,6 (87,5)**	**83**	**87,7**	
لا		–	-	05	5,3 (16,1)	07	7,4 (12,5)	**12**	**12,6**	
المجموع		**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**	

الشكل(43): حصول العمال على ترقية



حساب المتوسط الحسابي($\overline{X}$) للعدد الحصول على الدورات التدريبية:

$$\overline{X} = \frac{\sum (x_i f_i)}{\sum f_i}$$

$$\overline{X} = \frac{260}{83}$$

$$\overline{X} = 3.1 \approx 03$$

أي أن متوسط عدد الترقيات هو الاحتمال الثالث: وهو 3 مرات

يتبين من الجدول (43)أن نسبة 87,7 % من أفراد العينة تحصلوا على ترقيات في مسارهم المهني بهذه المؤسسة، سواء في السلم أو الدرجة، في مقابل 12,3 % قالوا بعدم تحصلهم على الترقيات، وهم ينتمون إلى فئة التنفيذ والتحكم، لأن فئة الإطارات يقرون باستفادتهم من الترقيات بنسبة 100 % . وبحساب التوسط الحسابي للذين استفادوا من الترقيات وجدنا أن متوسط عدد الاستفادة بين العمال من الترقيات هو ثلاث مرات. لكن برغم ذلك يبقى مشكل الترقية مطروحا بين العمال والإدارة، لاسيّما عدم رضا العمال عن الموضوع وإحساسهم بالغبن.

و تعتمد المؤسسة السلم الوظيفي الآتي: (من الأدنى إلى الأعلى)

01	Agent (ouvrier)	**عامل بسيط**
02	Chef d'équipe (CBRO)	**رئيس فرقة**
03	Contre maitre (CM)	**مراقب**
04	Chef d'Atelier	**رئيس ورشة**
05	Chef division	**رئيس قسم (رئيس فرع)**
06	Sous Directeur	**نائب المدير**
07	Directeur	**المدير**

الجدول (44) يوضح العلاقة بين الأقدمية وعدد مرات الترقية*:

عدد مرات الترقية / فئات الأقدمية	الإطـــــارات												التحكـــــم											
	مرة واحدة		مرتين		ثلاث مرات		أربع مرات		خمس مرات		أكثر من 5		مرة واحدة		مرتين		ثلاث مرات		أربع مرات		خمس مرات		أكثر من 5	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
[بين1 – 5 سنوات]	01	1,2	–	–	01	1,2	01	1,2	–	–	–	–	01	1,2	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
[بين6 – 11 سنة]	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
[بين12 – 17 سنة]	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
[بين18 – 23 سنة]	–	–	–	–	01	1,2	01	1,2	–	–	–	–	01	1,2	01	1,2	–	–	02	2,4	–	–	–	–
[بين24 – 29 سنة]	–	–	–	–	–	–	01	1,2	–	–	–	–	01	1,2	03	3,6	02	2,4	02	2,4	01	1,2	01	1,2
[أكثر من 30 سنة[	–	–	–	–	–	–	–	–	01	1,2	01	1,2	–	–	05	6,1	03	3,6	01	1,2	01	1,2	01	1,2
المجموع	**01**	**1,2**	**–**	**–**	**02**	**2,4**	**03**	**3,6**	**01**	**1,2**	**01**	**1,2**	**03**	**3,6**	**09**	**10,8**	**05**	**6,1**	**05**	**6,1**	**02**	**2,4**	**02**	**2,4**

* مجموع العينة في هذا الجدول هو 83، أي فقط أولئك الأفراد الذين استفادوا من الترقيات، وهو حاصل طرح مجموع العينة 95 – عدد الأفراد الذين لم يحصلوا على الترقية من الجدول (43) وهو 12= 83

تابع للجدول السابق

التنفيذ												مجموع العينة												المجموع		$\overline{X}$	« r »
مرة واحدة		مرتين		ثلاث مرات		أربع مرات		خمس مرات		أكثر من 5		مرة واحدة		مرتين		ثلاث مرات		أربع مرات		خمس مرات		أكثر من 5					
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	-	-	02	2,4	1	1,2	-	-	01	1,2	-	-	-	-	04	4,8	02	0,83
01	1,2	-	-	–	–	–	–	–	–	-	-	01	1,2	-	-	-	-	-		-	-	-	-	01	1,2	01	
–	–	02	2,4	02	2,4	–	–	–	–	-	-	-	-	02	2,4	02	2,4	-		-	-	-	-	04	4,8	02	
01	1,2	02	2,4	08	9,6	03	3,6	–	–	01	1,2	02	2,4	03	3,6	09	10,8	06	7,2	-	-	01	1,2	21	25,3	03	
–	–	04	4,8	10	12,1	08	9,6	02	2,4	-	-	01	1,2	07	8,4	12	14,5	11	13,3	03	3,6	01	1,2	35	42,2	03	
01	1,2	01	1,2	02	2,4	–	–	-	-	01	1,2	01	1,2	06	7,2	05	6,1	01	1,2	02	2,4	03	3,6	18	21,7	03	
03	3,6	09	10,8	22	26,5	11	13,3	02	2,4	02	2,4	07	8,4	19	22,9	28	33,7	19	22,9	05	6,1	05	6,1	83	100	03	

ممكن تحسب متوسط الترقيات لكل فئة خبرة

حساب معامل الارتباط بيرسون "ر" أو "r":

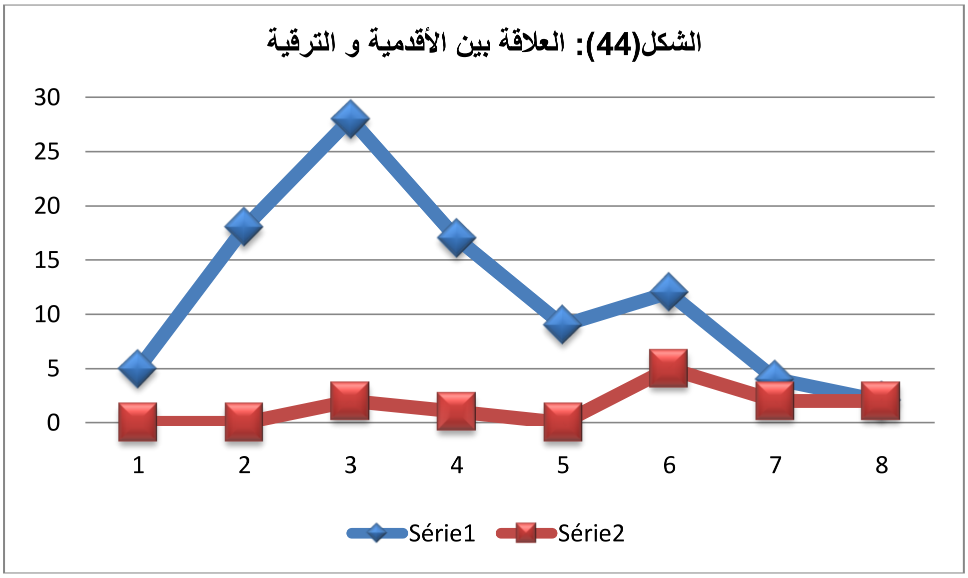
X	04	01	04	21	35	18
Y	02	01	02	03	03	03

X : هي قيم تكرارات الأقدمية
Y: قيم المتوسطات الحسابية لعدد مرات الترقية
X` : الوسط الحسابي لبيانات X
Y`: الوسط الحسابي لبيانات Y

$$r = \frac{\sum (x-\overline{x})(y-\overline{y})}{\sqrt{\sum (x-\overline{x})^2}\sqrt{\sum (y-\overline{y})^2}}$$

بالتعويض بالقيم والحساب باستخدام برنامج اكسل Excel كانت النتيجة كالآتي :

$$r = 0,83$$

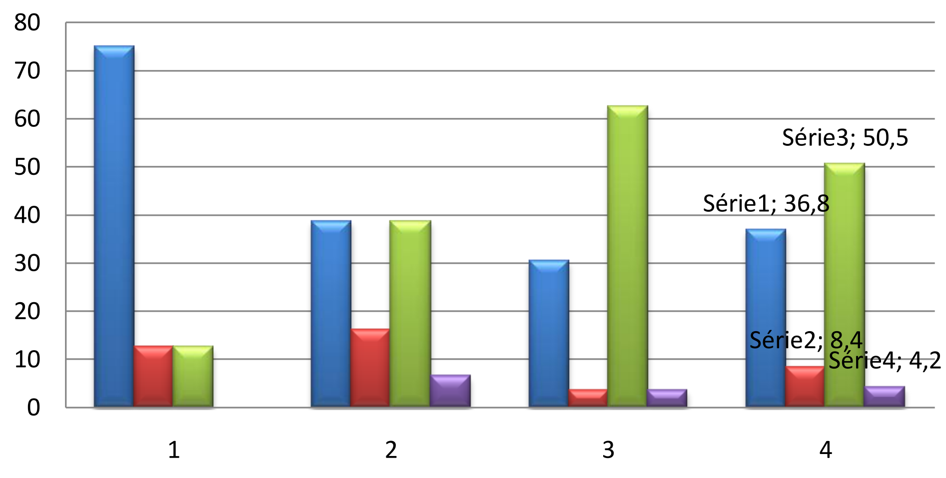


يبين لنا الجدول (44) العلاقة بين تكرارات سنوات الأقدمية وبين متوسطات الاستفادة من الترقية لسنوات الأقدمية، وبعد حساب معامل الارتباط بيرسون تبين من خلاله النتيجة (0,83)أن هناك علاقة ارتباطيه طردية قوية بين هاذين المتغيرين، أي أنه **كلما زادت سنوات الخبرة زادت نسبة الحصول على الترقية** وهذا يدل على أن الفرصة أمام العمال بهذه المؤسسة في الحصول على الترقيات متاحة بشكل كبير، يبقى فقط مدى رضا الأفراد بهذه الفرص وبالمعايير التي تتبناها الإدارة في ترقية العمال، هي من تشكل مشكلة بين العمال والإدارة

الجدول (45): رأي أفراد العينة في الأساس المعتمد في عملية الترقية:

التكرارات / الاحتمالات	الإطــارات		التحكــم		التنفيــذ		مجموع العينة	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
على أساس الخبرة المهنية والأقدمية	06	6,3 (75)	12	12,6 (38,7)	17	17,9 (30,4)	**35**	**36,8**
على أساس الكفاءة	01	1,1 (12,5)	05	5,3 (16,1)	02	2,1 (3,6)	**08**	**8,4**
على أساس العلاقات الشخصية	01	1,1 (12,5)	12	12,6 (38,7)	35	36,8 (62,5)	**48**	**50,5**
على أساس الأقدمية والكفاءة معا	–	–	02	2,1 (6,5)	02	2,1 (3,6)	**04**	**4,2**
أسس أخرى	–	–	–	–	–	–	–	–
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**

الشكل(45): رأي أفراد العينة في الأساس المعتمد في عملية الترقية



يوضح الجدول (45) رأي أفراد العينة في المعايير التي تعتمدها إدارة المؤسسة في الترقية أين اتفق نصف أفراد العينة بنسبة50,5% منهم على أنها تتم على أساس العلاقات الشخصية والمحسوبية بين الإدارة والأفراد، في حين يعتقد ما نسبته36,8% أنها تتم عل أساس الخبرة المهنية والأقدمية في العمل، بينما ما نسبته8,4% يقولون بمعيار الكفاءة، أما أضعف نسبة4,2% فتظن أن الترقية تكون على أساس الأقدمية والكفاءة معا.

من هذه الإجابات والنسب يتضح أن الثقة بين العمال والإدارة مفقودة، أيضا، حول موضوع الترقية، كأحد المواضيع الحساسة التي تشكل إشكالا كبيرا بين العمل والإدارة، على غرار إشكال الأجور والحوافز، بل وتأتي في المرتبة الثانية بعده تماما كأحد محاور الصراع بين العمال والإدارة منذ زمن، أين يعتقد نسبة كبيرة من الأفراد أن حقوقهم مهضومة فيما يخص الترقية، وأن الإدارة تمارس التضليل بشأن هذا الموضوع، وتحابي البعض على حساب البعض الآخر، وتمنح الترقيات

لغير أهلها، إلى درجة أن منهم من لجأ إلى العدالة وقاضوا إدارة المؤسسة بسبب هذا الموضوع ومنهم فعلا من أنصفه القضاء ضد إدارة المؤسسة. وما يزيد من حدت الصراع حول موضوع الترقية؛ هو عدم وضوح المعايير التي تعتمدها الإدارة في ذلك لدى لدى معظم العمال، خاصة ذوي الرتب الدنيا(فئة التنفيذ)، ما يلبس الأمر جبة الغموض التي تنمي وتزيد من حالة الشكوك لدى العمال؛ الذين يعتبرون أن الإدارة تتعمد هذه الحالة من الغموض حول معايير وقوانين وإجراءات الترقية؛ لكي لا يعرف العمال حقوقهم، وبالتالي لا يطالبون بها، إلا نسبة قليلة منهم التي تكون أكثر وعيا وإصرارا وتحدٍ للإدارة (كأولئك الذين لجؤوا إلى القضاء لإنصافهم)، وهذا أمر يؤخذ على الإدارة في بعض الأحيان.

و في تقصينا للمعلومات حول المعايير التي تعتمدها إدارة وحدة صيانة عتاد المحرك على غرار الشركة الأم (الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية)، أوضح لنا مدير الموارد البشرية أن هناك نوعان من الترقية في المؤسسة؛ **الترقية في السلم** (**Les échelons**)، و**الترقيات في الدرجات والرتب**(**grades & categories**)،. **الترقية في السلم** يتحصل عليها جميع العمال بشكل آلي في مختلف الرتب؛ تحدده سنوات الخدمة أو الأقدمية، وبالطبع لكل رتبة (تنفيذ أو تحكم أو إطارات) سلمها الخاص والحد الأقصى له؛ بمعنى الرتب السلمية (**Les échelons**) لرتبة التنفيذ منفصلة عن تلك لفئة التحكم، وهذه الأخيرة؛ عن تلك لفئة الإطارات، والعامل يمكنه التدرج في سلم رتبته إلى الحد الأقصى المحدد لسلم تلك الرتبة الذي يقف عنده. **أما الترقية في الرتبة والدرجة**؛ يتحصل عليها العمال بعد النجاح في الامتحانات المخصصة لذلك(**Examens barrage**)، والامتحانات تختلف باختلاف الرتب والدرجات*، هناك منها **الامتحانات الداخلية** التي تقام على مستوى الوحدة، وهي تلك المخصصة لرتبة التنفيذ ودرجاتها، تقام بإشراف إدارة الوحدة (إدارة الموارد البشرية)، ومشاركة بعض عمالها المختارين، في التأطير ووضع الأسئلة والاختبارات (نظرية أو تطبيقة)، والتصحيح والتقييم، أين يتحصل العمال المرشحين؛ على تكوين معين حسب التخصص ينتهي باختبار، يجب أن يجتازه المرشح بنجاح ليحصل على الترقية. أما النوع الثاني: **الامتحانات الخارجية**، فهي امتحانات الترقية الخاصة برتبة التحكم (**Maitrise**) ودرجاتها فما فوق. وهي بدورها نوعان: تلك الخاصة برتبة التحكم ودرجاتها، وأخرى خاصة برتبة التحكم المتفوق (**Maitrise supérieure**) والإطارات (**Cadres**) فما فوق، كلاهما يتم على مستوى جهوي (**examens réseaux**) لفروع الشركة، فقط في النوع الأول الخاص برتبة التحكم (**maitrise**)، تشارك إدارة الوحدة الإدارة المركزية في التقييم والتصحيح، أما في النوع الثاني الخاص برتبة التحكم المتفوق (**maitrise supérieure**) والإطارات (**Cadres**) فما فوق، وإن كان يقام،كذلك، بشكل جهوي، لكن بإشراف تام

* الرتبة تحتوي مجموعة من الدرجات.

من الإدارة المركزية، من تأطير وتصميم البرنامج التدريبي، إلى الاختبارات النهائية، والتقييم والتصحيح، دون مشاركة إدارة الوحدة.

و هذه المعايير، حسب مدير الموارد البشرية، معايير موضوعية تمنح الفرصة أمام كل العمال للترشح والحصول على الترقيات المرغوبة، لكن باستيفاء شروط الترشح المحددة لكل درجة أو فئة؛ من مستوى تعليمي أو شهادة، أو تخصص، أو سنوات خبرة...الخ. وبهذا تكون معايير الترقية، من وجهة نظر الإدارة واضحة للجميع. لكن الأمر الذي لا يستطيع العمال فهمه؛ هو أن الترقية تتحكم فيها عوامل عديدة، لعل من بينها احتياجات العمل ومتطلباته وأحقية بعض العمال على حساب الآخرين؛ ففي كثير من الأحيان تبرز نشاطات جديدة في العمل تتطلب احتياج عمال معينين من مختلف الرتب والدرجات وفي تخصصات بعينها، هذه الاحتياج الذي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى توفيره قد يكون في صالح بعض العمال من التخصصات المطلوبة للنشاطات الجديدة، ما يمكن بعضهم من الحصول على ترقيات لسد العجز المسجل (استقطاب داخلي)** ويكون هنا سبب تفضيل هؤلاء العمال أو الأفراد هو داعي سد العجز والحاجة وتخصصهم الوظيفي، وليس المحاباة كما يعتقد العمال. إضافة إلى أمر ثان ــ وضحه مدير الموارد البشريةــ وهو أنه في بعض الأحيان يتم المفاضلة في الترقيات بين الأفراد على أساس الكفاءة والعمل المميز، فالعامل المميز والكفء، قد تشفع له كفاءته وتميزه، في بعض الأحيان، في تفضيله للترقية إلى منصب أعلى على حساب زملائه، وهو أمر مشروع يدخل ضمن سياسة تحفيز العمال، لكن للأسف، هو سلوك قد يعتبره باقي العمال تحيزا لا معنى له. ناهيك عن محدودية المناصب المرقى إليها، ما لا يمكن من ترقية الجميع، فمنصب رئيس فرقة مثلا؛ منصب يرقى إليه شخص واحد ولا يحتمل أكثر من واحد، حتى لو ترشح له عشرون (20).

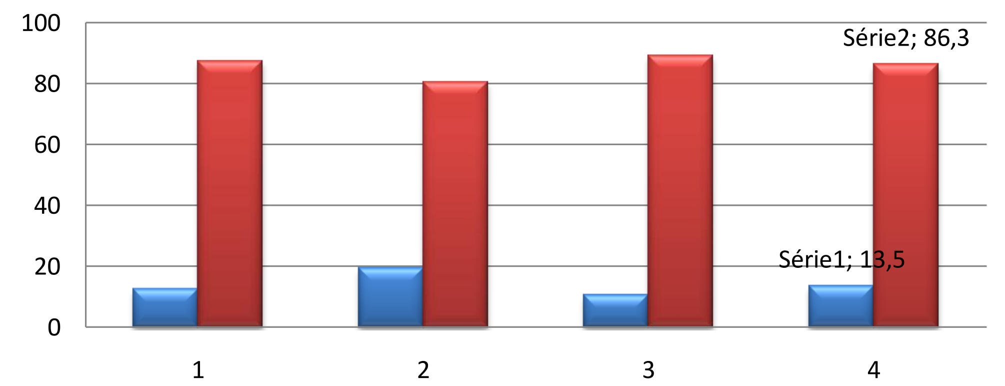
و إن كان رأي الإدارة واضح، وإجراءاتها ومعاييرها سليمة، إلا أن الأمر في الحقيقة لا يخلو من بعض الاختلالات التي يمكن أن تندرج تحت أي غطاء مما ذكرناه آنفا، فارتفاع نسبة العمال المنزعجين من موضوع الترقية إلى درجة السخط، أكيد هو ليس من فراغ، **فلا دخان بلا نار***، وإنما فيه شيء من الغبن المستتر الذي قد تنتجه الإدارة، وليس بالضرورة الأشخاص المباشرين المشتغلين بها.

** انظر الفصل الرابع.
* قول مأثور

الجدول (46): رضا أفراد العينة عن الترقية:

الاحتمالات / التكرارات		الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		01	1,1 (12,5)	06	6,3 (19,4)	04	4,2 (7,1)	**11**	**11,6**
لا	لأنها لا تطال كافة العمال بشكل متساو	–	–	05	5,3 (16,1)	12	12,6 (21,4)	**17**	**17,9**
	لأنها عملية بطيئة	02	2,1 (25)	08	8,,4 (25,8)	16	16,8 (28,3)	**26**	**27,4**
	لأنها تعتمد على معايير غير موضوعية	01	1,1 (12,5)	06	6,3 (19,4)	16	16,8 (28,3)	**23**	**24,2**
	لكل هذه الأسباب	04	4,2 (50)	06	6,3 (19,4)	08	8,4 (14,3)	**18**	**18,9**
	أسباب أخرى	–		–	-	–	-	**-**	**-**
مجموع لا		07	7,4 (87,5)	25	26,3 (80,6)	52	54,7 (92,9)	**84**	**88,4**
المجموع		**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**

الشكل(46): رضا أفراد العينة عن الترقية



كامتداد لرأي أفراد العينة في الجدول السابق، سارت آراء أفراد العينة في الجدول(46)في نفس النهج، نهج عدم الرضا عن عملية الترقية، حيث وضح الجدول أن نسبة 88,4% من أفراد العينة غير راضون عن عملية الترقية، ويرجع حالة عدم الرضا إلى جملة من الأسباب في مقدمتها أنها عملية بطيئة بنسبة 27,4% من أفراد العينة؛ ومنهم من يرجع عده رضاه لاعتقاده بأن المعايير المعتمدة في العملية معايير غير موضوعية بنسبة 24,2%، فين حين قالت نسبة 17,9% بعدم مساواتها بين العمال، أما النسبة الأخيرة والمقدرة بـــ: 18,9% أعزت عدم رضاها إلى كل الأسباب السالفة الذكر.في حين كانت نسبة قليلة من فراد 11,6% العينة من أبدت رضاها عن العملية.

إن ارتفاع نسب حالات عدم الرضا عن عملية الترقية هاته بين العمال، هو الذي جعلها تصبح أحد أهم محاور التوتر بين الإدارة والعمال، ومطالبة العمال الإدارة بضرورة توضيح المعايير المعتمدة في الترقية، وضرورة العدل والإنصاف بين العمال، والابتعاد عن التحيز والمحاباة، والأهم من ذلك كله ــ كما وضحه لنا العمال ــ إعلام وإطلاع العمال على كافة حقوقهم بما فيها المتعلقة بالترقيات، لأنه كثيرا ما يتردد بين العمال عبارة ***(يديروها بيناتهم)*** بمعنى؛ أن أمور الترقيات تطبخ في الإدارة دون إعلام الجميع بشكل مقصود حتى لا يعرف العمال حقوقهم وبالتالي المطالبة بها. فمادام الترقية هي مرادف لارتفاع الأجر، تصبح أحد المحفزات الأساسية التي لا يتنازل عنها العامل، خاصة بعدما عرفناه من ضعف الأجور وعدم كفايتها، ما ينعس على كل أمر يمكن أن يجر نفعا ماديا كالترقية، أي أن العمال في حالتهم هذه (الاحتياج المادي) لا يعيرون انتباها للجانب المعنوي في الترقية بقدر ما يهتمون بالمنفعة المادية التي تجرها (زيادة في الأجر) ونضالهم في حقيقة الأمر هو نضال من أجل تسوية وضعيتهم المادية بشكل كبير، ولم يتطور بعد إلى شيء آخر؛ مادامت تلك الاحتياجات المادية لم تشبع بعد.

الجدول (47) يوضح العلاقة بين الترقية ورضا العمال:

الرضا / احتمالات الترقية	الإطارات				التحكم				التنفيذ				مجموع العينة				المجموع الكلي		« r »
	راض		غير راض		راض		غير راض		راض		غير راض		راض		غير راض		ك	%	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
و لا مرة	-	-	-	-	-	-	05	5,3	-	-	07	7,4	-	-	**12**	**12,6**	**12**	**12,6**	**-0.2**
مرة واحدة	-	-	01	1,1	01	1,1	02	2,1	-	-	03	3,2	**01**	**1,1**	**06**	**6,3**	**07**	**7,4**	
مرتين	-	-	01	1,1	–	-	09	9,5	-	-	09	9,5	-	-	**19**	**20**	**19**	**20**	
ثلاث مرات	-	-	01	1,1	–	-	05	5,3	-	-	22	23,2	-	-	**28**	**29,5**	**28**	**29,5**	
أربع مرات	01	1,1	02	2,1	01	1,1	04	4,2	03	3,2	08	8,4	**05**	**5,3**	**14**	**14,7**	**19**	**20**	
خمس مرات	-	-	01	1,1	02	2,1	-	-	01	1,1	01	1,1	**03**	**3,2**	**02**	**2,1**	**05**	**5,3**	
أكبر من 5مرات	-	-	01	1,1	02	2,1	-	-	-	-	02	2,1	**02**	**2,1**	**03**	**3,2**	**05**	**5,3**	
المجموع	**01**	**1,1**	**07**	7,4	**06**	**6,3**	**25**	**26,3**	**04**	**4,2**	**52**	**54,7**	**11**	**11,6**	**84**	**88,4**	**95**	**100**	

حساب معامل الارتباط بيرسون "ر" أو "r":

X	12	07	19	28	19	05	05
Y	0	01	0	0	05	03	02

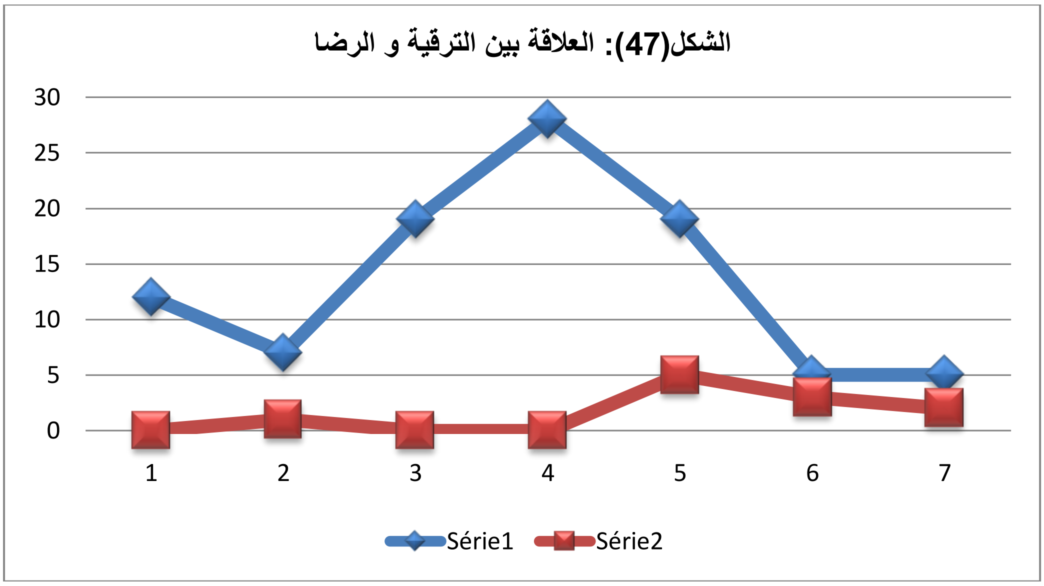
X = الحصول على الترقية
Y= متغير الرضا

X : هي قيم احتمالات مكان التدريب
Y: قيم فائدة الدورات التدريبية
X` : الوسط الحسابي لبيانات X
Y`: الوسط الحسابي لبيانات Y

$$r = \frac{\sum (x-\bar{x})(y-\bar{y})}{\sqrt{\sum (x-\bar{x})^2}\sqrt{\sum (y-\bar{y})^2}}$$

بالتعويض بالقيم والحساب باستخدام برنامج اكسل Excel كانت النتيجة كالآتي :

$$r = -0,22$$



حساب معامل الارتباط بيرسون "ر" أو "r":

X	12	07	19	28	19	05	05
Y	0	01	0	0	05	03	02

$$r = \frac{\sum (x-\bar{x})(y-\bar{y})}{\sqrt{\sum (x-\bar{x})^2}\sqrt{\sum (y-\bar{y})^2}}$$

بالتعويض بالقيم والحساب باستخدام برنامج اكسل Excel كانت النتيجة كالآتي :

$$r = -0,22$$

X = الحصول على الترقية
Y= متغير الرضا

يوضح هذا الجدول أن برغم حصول أفراد العينة على الترقيات تفوق في بعض الحالات 5 مرات، إلا أنه يسجل نسب كبيرة من حالات عدم الرضا كما توضحه نسبة 88,4 % ، ما يجعلنا نقول؛ أنه ليس كلما زادت عدد مرات الترقية كلما زادت رضا الأفراد عن العملية، وتؤكد هذا الاستنتاج قيمة معامل الارتباط بيرسون التي تساوي 0,2− وهو ارتباط عكسي ضعيف، أي أن العلاقة بين الترقية في هذه المؤسسة والرضا علاقة ضعيفة ، كما يتبين من الشكل.

الجدول (48): العلاقة بين عدد مرات الاستفادة من الترقية والاستقرار بالمؤسسة:

الاستقرار / مرات الترقية	الإطارات				التحكم				التنفيذ				مجموع العينة				المجموع الكلي		« r »
	نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا		نعم		لا		ك	%	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
و لا مرة	–	–	–	–	–	–	05	5,3	-	-	07	7,4	–	–	**12**	**12,6**	**12**	**12,6**	
مرة واحدة	–	–	01	1,1	–	–	03	3,2	-	-	03	3,2	–	–	**07**	**7,4**	**07**	**7,4**	
مرتين	–	–	01	1,1	–	–	09		–	–	09		–	–	**19**	**20**	**19**	**20**	
ثلاث مرات	–	–	01	1,1	–	–	05	5,3	–	–	22		–	–	**28**	**29,5**	**28**	**29,5**	-0,1
أربع مرات			03	3,2	01	1,1	04	5,3	01	1,1	10	10,5	**02**	**2,1**	**18**	**18,9**	**19**	**20**	
خمس مرات			01	1,1	–	–	02	2,1	-	-	02	2,1	–	–	**05**	**5,3**	**05**	**5,3**	
أكبر من 5مرات	01	2,1	–	–	–	–	02	2,1	01	1,1	01	1,1	**02**	**2,1**	**03**	**3,2**	**05**	**5,3**	
المجموع	**01**	**1,1**	**07**	**7,4**	**01**	**1,1**	**30**	**31,6**	**02**	**3,2**	**54**	**56,8**	**04**	**4,2**	**91**	**95,8**	**95**	**100**	

حساب معامل الارتباط بيرسون "ر" أو "r":

X	12	07	19	28	19	05	05
Y	0	0	0	0	02	0	02

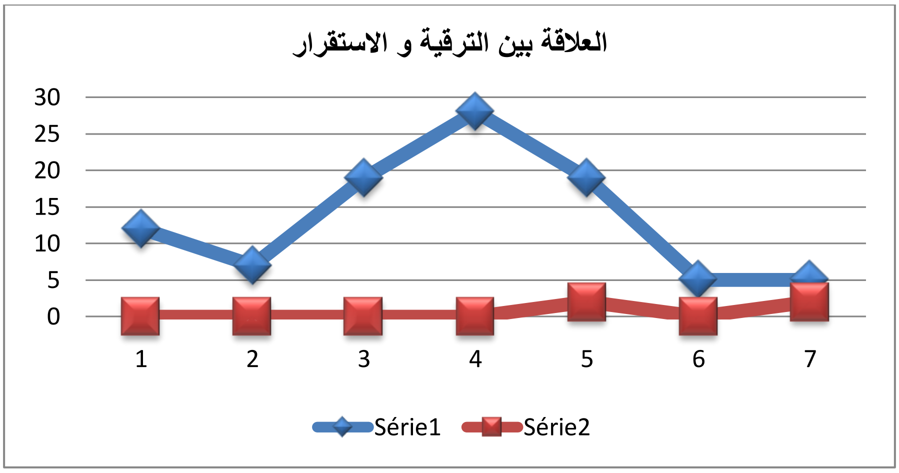
$$r = \frac{\sum (x-\bar{x})(y-\bar{y})}{\sqrt{\sum (x-\bar{x})^2}\sqrt{\sum (y-\bar{y})^2}}$$

X : هي قيم احتمالات مكان التدريب
Y: قيم فائدة الدورات التدريبية
X` : الوسط الحسابي لبيانات X
Y`: الوسط الحسابي لبيانات Y

X = تكرارات الحصول على الترقية
Y= متغير الاستقرار

بالتعويض بالقيم والحساب باستخدام برنامج اكسل Excel كانت النتيجة كالآتي :

$$r = -0{,}1$$



يبين الجدول (48) العلاقة بين متغير الحصول على عدد مرات الترقية ومتغير الاستقرار، حيث اتفقت معظم أفراد العينة بنسبة 95,8% أن الترقيات التي تحصلوا عليها لا تشجعهم أبدا على الاستقرار بالمؤسسة، بمعنى أنهم غير راضون عن هذه العملية ويحسون بالغبن، وهو ما ينعكس بالسلب على روح الانتماء والولاء لديهم ويجعلهم يفكرون في ترك المؤسسة إذا ما وجدوا فرصة عمل مناسبة ومضمونة، في مقابل 4,2% فقط من أفراد العينة الإجمالية الراضين عن الترقية ويرون أنها تشجع على الاستقرار بالمؤسسة، وهي نسبة ضئيلة جدا معظمهم من أولئك العمال الذين استفادوا 4 مرات فما فوق من الترقيات. ومن خلال البيانات الواردة في الجدول يتضح أن برغم استفادة أفراد العينة من عدد ترقيات لا بأس به يفوق 5 مرات في بعض الأحيان، إلا أنهم غير راضون عن حالهم بخصوص هذا الموضوع ويحسون بأن الإدارة لا تعطيهم حقهم في الترقية بالشكل المطلوب، وهذا ما تؤكده نسبة معامل الارتباط 0,12− المحسوبة بين المتغيرين، والتي تدل على أن هناك ارتباط سلبي(عكسي)ضعيف جدا بين متغير الترقية ومتغير الاستقرار المهني.

و سيتم اختبار الفرضية اعتمادا على اختبار Student كالآتي:

الفرضيات H_0 : $\rho = 0$ أي لا توجد علاقة.

H_1 : $\rho \neq 0$ أي توجد علاقة.

الاختبار : $$T = r\sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

حيث: T اختبار Student

n-2 : درجة الحرية

r: معامل الارتباط

القرار:

إذا كان: $t_{cal} > t_{tab}$ يتم قبول الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0

$t_{cal} < t_{tab}$ يتم رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية الصفرية H_0

تطبيق الاختبار:

$$T = r\sqrt{\frac{n-2}{1-r^2}}$$

$$T = -0{,}1\sqrt{\frac{7-2}{1-0{,}01}}$$

$$T = -0{,}224$$

نقارن قيمة اختبار Student المحسوبة مع القيمة الجدولية*، حيث t الجدولية عند درجة ثقة 95% ودرجة حرية 5 هي 1,94

و بالمقارنة نجد : $|-0{,}22| < 1{,}94$

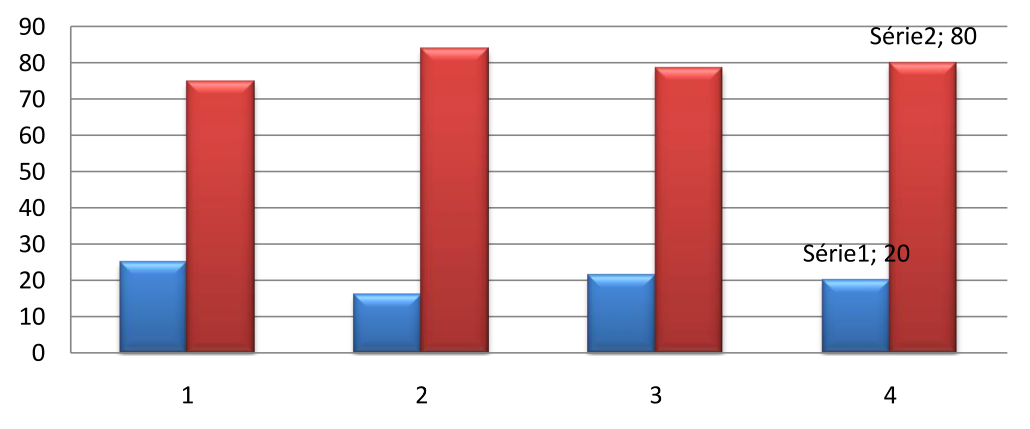
و منه نقبل الفرضية الصفرية أي **H_0 : p=0** ونرفض الفرضية البديلة، وهذا ما يؤكد الفرضية السابق ذكرها، أي أن الترقية لا تشجع على الاستقرار.

* انظر الملاحق

الجدول(49): الترقية والروح المعنوية:

الاحتمالات / التكرارات		الإطارات ك	الإطارات %	التحكم ك	التحكم %	التنفيذ ك	التنفيذ %	مجموع العينة ك	مجموع العينة %
نعم		02	2,1 (25)	05	5,3 (16,1)	12	12,6 (21,4)	**19**	**20**
لا	لأنه لا يستجيب لطموحات العمال	-	-	02	2,1 (6,5)	04	4,2 (7,1)	**06**	**6,3**
	لأن ما يرافقه من زيادة في الأجر ضئيل	-	-	06	6,3 (19,4)	09	9,5 (16,1)	**15**	**15,8**
	لأنها تتم بطريقة غير واضحة	01	1,1 (12,5)	05	5,3 (16,1)	12	12,6 (21,4)	**18**	**18,9**
	لكل هذه الأسباب	05	5,3 (62,5)	13	13,7 (41,9)	19	20 (33,9)	**37**	**38,9**
	أسباب أخرى	-	-	-	-	-	-	**-**	**-**
مجموع لا		06	6,3 (75)	26	27,4 (83,6)	44	46,3 (78,6)	**76**	**80**
المجموع		**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**

الشكل(49): الترقية و الروح المعنوية



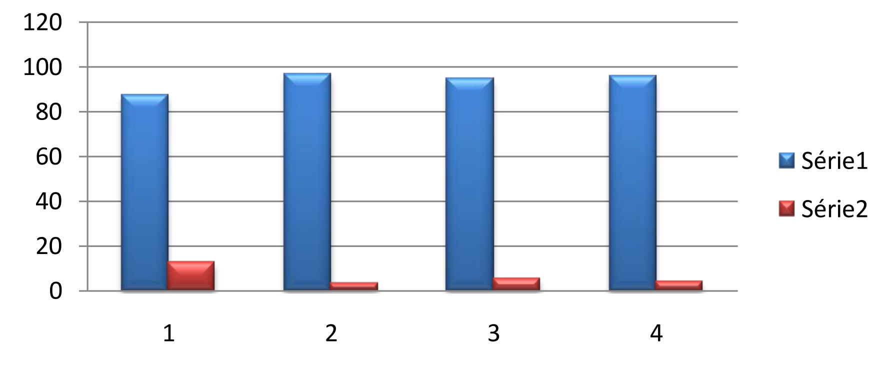
يوضح الجدول(49) أن 80% من أفراد العينة يعتبرون أن نظام الترقية المعمول به في الوحدة لا يرفع من روحهم المعنوية على الإطلاق، لعدة أسباب مجتمعة، لأنها تتم بطريقة غير واضحة، ولأن ما يرافقها من زيادة في الأجر ضئيل ولا يرقى إلى مستوى التوقعات، وأيضا، لأن العملية في حد ذاتها لا تستجب لطموحات العمال. كل هذه السباب تجعل العملية كلها ليست محفزا ايجابيا للعمال وإنما تتحول إلى عكس ذلك؛ أي إلى محفز سلبي ينفر أكثر مما يرغب ـــ على غرار ما قلناه حول متغير الحوافز. لكن، برغم ذلك، هناك فئة من أفراد العينة بنسبة 20% من يرون أن نظام الترقية ساهم في رفع روحهم المعنوية بشكل ايجابي، فالأمر لا يخلو من بعض الايجابيات

والقناعات، خاصة أولئك العمال الذي كانت ترقياتهم في مستوى تطلعاتهم، واجتيازهم للاختبارات بنجاح.

الجدول (50): إمكانية الحصول على ترقيات أفضل بالعمل لدى مؤسسات أخرى:

التكرارات / الاحتمالات	الإطــارات		التحكــم		التنفيــذ		مجموع العينة	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعـــــم	07	7,4 (87,5)	30	31,8 (96,8)	53	55,8 (94,6)	91	95,8
لا	01	1,1 (12,5)	01	1,1 (3,2)	03	3,2 (5,4)	04	4,2
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**

الشكل(50): امكانية الحصول على ترقيات أفضل بالعمل لدى مؤسسات أخرى



يوضح الجدول(50) رأي أفراد العينة إمكانية الحصول على درجات ترقية أفضل لو كانوا يعملون في مؤسسات أخرى، فكانت النسبة الكبيرة لاحتمال نعم بـــ:91 فردا من العينة بما يعادل نسبة 95,8% من عينة البحث، بشكل متقارب ين الفئات الثلاثة (كما يوضحه الشكل) وهي نسبة كبيرة جدا، لها دلالة واضحة على عدم قناعة ورضا أفراد العينة بمسارهم المهني في المؤسسة وعدد الترقيات التي حصلوا عليها والمعايير المعتمدة في ذلك، وهذا أمر عاد بخيبة أمل على معنويات الأفراد لإحساسهم بعدم العدالة (كما توضحه نظرية العدالة)* خاصة بعدما كانت نتيجة مقارنة ما يحصل عليه زملائه في فروع المؤسسة الأخرى مع ما حصلوا هم عليه نتيجة سلبية فضلا عن كون طرق الترقية التي تعتمدها الإدارة مخالفة لتوقعاتهم (نظرية التوقع)المسبقة، إضافة إلى كون الترقيات القليلة التي حصلوا عليها وما صاحبها من زيادة في الأجر لم تكن في مستوى تطلعاتهم ولم تساهم فعلا في تلبية حاجاتهم غير المشبعة (نظرية الحاجات لماسلو)** ، ما زاد من

* نظرية العدالة، انظر الفصل الثاني.
** نظرية التوقع، ونظرية الحاجات، أنظر الفصل الثاني.

نسبة الإحباط عندهم اتجاه هذا الموضوع (الترقية) وتحوله من حافز **ايجابي**، إلى حافز **سلبي***** . ففي حين يصنف المختصون موضوع الترقية ضمن أحد المحفزات الايجابية للعمال، تستثمره الإدارة لدفع العمال للعمل وزيادة رغبتهم فيه والمحافظة عليهم اتجاه أي تسرب، كان واقعها في مؤسستنا ميدان البحث مخالفا تماما لهذا الرأي؛ أين تحولت من حافز للحث على العمل (ايجابي) إلى حافز منفر من العمل والعطاء وبذل المجهودات (حافز سلبي) مشجع على الهروب وعدم الاستقرار وليس العكس.

وهنا نقول؛ حتى وإن كانت الإدارة، بهذه المؤسسة، تعتقد أنها عادلة في توزيعها وتعاملها مع موضوع الترقية، فإن حالة عدم الرضا والإحباط الموجودة لدى الأفراد اتجاه هذا الموضوع يفرض عليها أن تجد حلا مناسبا لهذا الخلل، لتفك تلك الحالة النفسية غير المقبولة القابعة في نفسية الأفراد وتأثيرها السلبي الذي يطال الطرفين، المؤسسة والعمال، وذللك بمحاولة توضيح المعايير المعتمدة في الترقية وإعلام كافة العمال بها، مع شرح لوضعية المؤسسة وإمكاناتها المتاحة والمتعلقة بهذا الموضوع، كي يكون الجميع على بينة من أمره، عسى يرفع ــ أو على الأقل يخفف ــ هذا السلوك من حالة السخط والإحباط المتراكمة في صدور العمال اتجاه هذا الموضوع، لما يعلم أن حقوقه محفوظة وأنه غير مغبون فيها، (طبعا؛ إن ل يكن للإدارة ما يشوبها وتريد أن تخفيه) لأن في نظرنا هذا هو الحل المعقول الذي من شأنه أن يخفف من وطأة عدم الرضا لدى الأفراد ــ (كما تقره نظريات التحفيز).

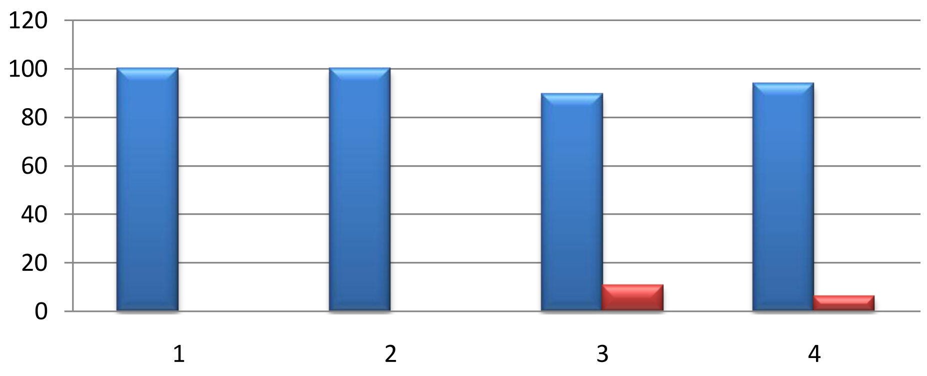
ثانيا: السلامة المهنية:

الجدول(51) منح معدات الوقاية من الأخطار:

التكرارات / الاحتمالات	الإطـــارات		التحكـــــم		التنفيـــــذ		مجموع العينة	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعـم	08	8,5 (100)	31	32,6 (100)	50	52,6 (89,3)	**89**	**93,7**
لا	–	-	–	-	06	6,3 (10,7)	**06**	**6,3**
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**

*** الحافز السلبي عكس الحافز الايجابي ، انظر الفصل الرابع.

الشكل(51): منح معدات الوقاية من الأخطار



يوضح الجدول(51) رأي أفراد العينة فيا إذا كانت الإدارة تمنحهم المعدات اللازمة للوقاية من الأخطار المهنية، أين أقر ما نسبته 93,3% من أفراد العينة بأن الإدارة تزودهم بتجهيزات الحماية من الأخطار المحتمل أن تحدث في أماكن العمل، كالخوذة والمئزر والحذاء...و غيرها، في مقابل نسبة صغيرة جدا 6,3% من أفراد العينة الذين قالوا بأن الإدارة لا تمنحهم تلك التجهيزات الأمر الذي نفاه رئيس قسم النظافة والأمن وأكد لنا أن كل العمال دون استثناء يحصلون على تجهيزات الوقاية من مخاطر العمل بشكل متساوي،كل حسب ما يتطلبه نوع العمل الذي يمارسه والمحيط الموجود فيه، كما يَنُصُّ عليه القانون الداخلي للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية والذي تخضه له وحدة صيانة عتاد المحرك كأحد فروع الشركة، لاسيّما المواد 152،153 منه، وإذا اهترأت أو فسدت تلك التجهيزات كالمآزر أو القفازات فيمكن طلبها مرة ثانية من القسم المعني.

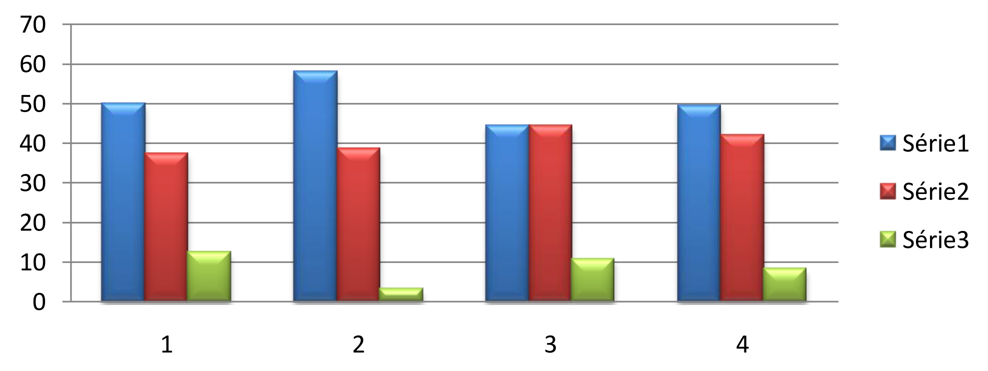
لكن المشكلة التي طرحها رئيس قسم النظافة والأمن ليست مشكلة توفر معدات وقاية الأفراد؛ وإنما هي في إقناع هؤلاء الأفراد بارتداء تلك التجهيزات التي تقيهم المخاطر، خاصة الخوذة، فبرغم المادة الإجبارية في القانون الداخلي للمؤسسة والتي تجبر العمال على ارتداء الخوذة، إلاّ أن ما لاحظناه عكس ذلك تماما، حيث يعزف جل العمال عن ارتداء تلك الخوذة، إلى درجة أصبح من يشاهد أنه يرتديها وكأنه اقترف سلوكا شاذا، متحججين بحجج واهية في عدم ارتدائها.

على العموم يتفق كل العمال بأن الإدارة توفر لهم من يحميهم من تجهيزات تقيهم مخاطر العمل في جسمهم، وإن لم يكن طواعية فالقانون قوي بهذا الخصوص، لكنهم يطرحون مشكلة أخرى هي مشكلة مخاطر العمل في محيط العمل، وهي ما سنناقشه في جداول لاحقة.

الجدول (52): رأي أفراد العينة بوجود متابعة طبية:

التكرارات / الاحتمالات	الإطـــارات		التحكـــم		التنفيـــذ		مجموع العينة	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
بشكل دوري	04	4,2 (50)	18	18,9 (58,1)	25	26,3 (44,6)	**47**	**49,5**
أحيـــانا	03	3,2 (37,5)	12	12,6 (38,7)	25	26,3 (44,6)	**40**	**42,1**
لاتوجد	01	1,1 (12,5)	01	1,1 (3,2)	06	6,3 (10,7)	**8**	**8,4**
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**

الشكل(52): راي أفراد العينة بوجود متابعة طبية



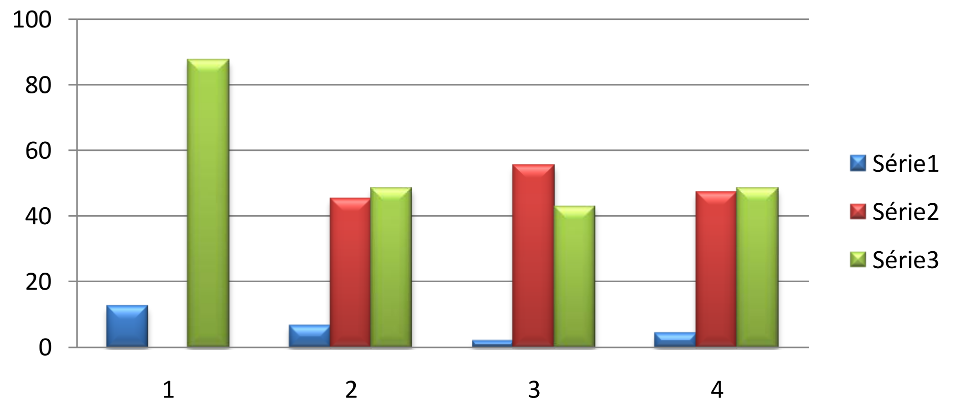
يوضح الجدول(52) نوع المتابعة الطبية التي يحصل عليها العامل بهذه المؤسسة، ولأنها أحد الأمور أيضا التي يضمنها قانون العمل والقانون الداخلي للمؤسسة، فلم تكن إجابات المبحوثين بعيدة عن رأي الإدارة ومسؤول قسم النظافة والأمن، حيث أكدت نسبة 49,5% من أفراد العينة أنهم يحصلون على متابعة طبية بشكل دوري، في حين رأت نسبة42,1% أنها أحيانا فقط، وهذا يتفق مع ما قاله رئيس قسم النظافة والأمن الذي أكد لنا أن كل العمال يحصلون على متابعة طبية سنوية للعمال العاديين، وكل ستة أشهر للعمال الذين يعانون من أمراض مزمنة، وممكن أن يطلب الطبيب تغيير مكان العمل لأي مريض يلحظ أن مكان العمل شكل أو أصبح يشكل خطرا على صحته بتقرير بسيط إلى إدارة الموارد البشرية. ولأهمية هذا الأمر خصصت له فصل كامل في قانون النظام الداخلي للمؤسسة ضم 18 مادة تحت ثلاث فروع هي : **فرع المتابعة الطبية؛** من المادة 159 إلى المادة 161، و**فرع الرقابة الطبية؛** من المادة 162إلى المادة 166 و**فرع حوادث العمل** و**الأمراض المهنية؛** من المادة167 إلى المادة175 من النظام الداخلي للمؤسسة. كما تضمن المؤسسة أيضا للعمال عمل التحاليل الطبية مرة في السنة على حسابها. كل ذلك من أجل المحافظة على صحة العمال الأغلى من كل شيء.

أما العمال الذين أنكروا، فهم فئة قليلة 8,4% من أفراد العينة، الذين يعتبرون هذه الاجراءات غير كافية وبالتالي يماثلونها بالعدم.

الجدول (53): الدورات التحسيسية بشأن مخاطر العمل:

الاحتمالات / التكرارات	الإطـــارات		التحكـــم		التنفيـــذ		مجموع العينة	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
دائما	01	1,1 (12,5)	02	2,1 (6,5)	01	1,1 (1,8)	**04**	**4,2**
أحيانا	–	-	14	14,7 (45,2)	31	32,6 (55,4)	**45**	**47,4**
أبدا	07	7,4 (87,5)	15	15,8 (48,4)	24	25,3 (42,9)	**46**	**48,4**
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**

الشكل(53): الدورات التحسيسية بشأن مخاطر العمل



يتضح من خلال الجدول (53) أن نسبة 48,4% من أفراد العينة يقرون بأن الإدارة لا تقوم بأي دورات تحسيسية تحسس فيها العمال اتجاه مخاطر العمل المحتملة في مكان الشغل، في حين أقرت نسبة 47,4% أن الإدارة تقوم بتلك الدورات لكن أحيانا فقط، أما نسبة 4,2% فكان رأيها أن الإدارة تقم بذلك دائما، أما رئيس قسم النظافة والأمن فأكد لنا أن قسمه يقوم بالدورات التحسيسية بمخاطر العمل بشكل دوري لفائدة العمال بما يسمح له به الوقت، لأن لدى القسم مهام عديدية تأخذ الوقت الأكبر، خاصة تلك المتعلقة بالمراقبة التقنية الدورية لوسائل العمل لوقاية العاملين عليها من أي حوادث مفاجأة، كما أخبرنا أن هناك لجنة تسمى لجنة الوقاية والأمن والنظافة؛ تسهر على مراقبة الوسائل وتقوم بتدرب العمال على وسائل الوقاية (كالتدريب على استعمال قارورة إطفاء الحرائق extincteur وغيره..)، إضافة إلى مهمة رفع التقارير لمسؤول قسم النظافة والأمن حول الحالات المختلفة.

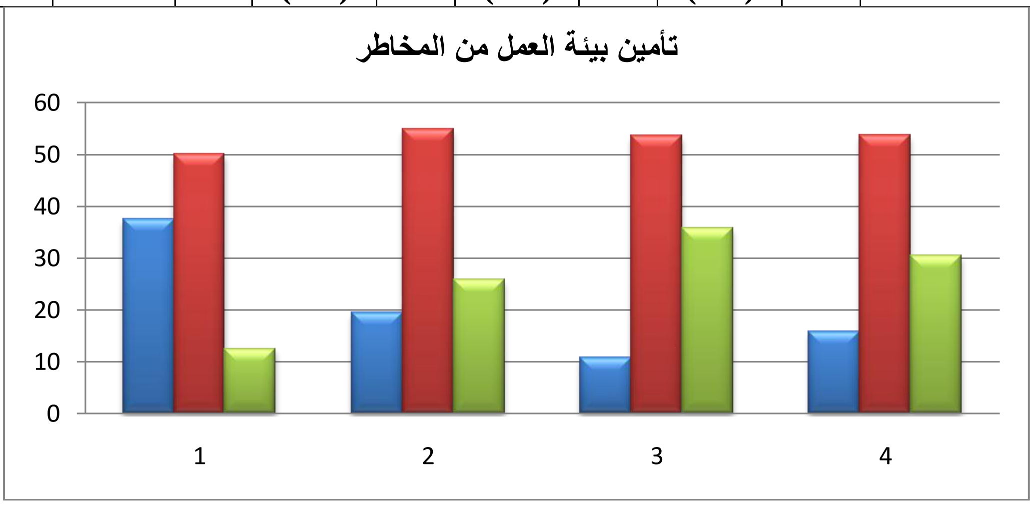
و المشكلة في النهاية ليست وجود الدورات التحسيسية أو عدمها، وإنما في كفاية تلك الدورات التحسيسية التي يقوم بها قسم النظافة والأمن؛ والتي يعتبرها العمال غير كافية، وفيما إذا كانت تفي بالغرض وتنجح في تحسيس العمال اتجاه المخاطر المحيطة بهم في مكان العمل.

و مما لاحظناه ونحن نتجول في مختلف الورشات الكبيرة للوحدة، تلك اللافتات* الكثيرة المعلقة في الجدران والتي تذكر العامل بمخاطر العمل وكيفية الوقاية منها، وتقدم له النصائح في حالة وقوع الحوادث، وقارورات إطفاء الحرائق الموزعة في كل مكان، وصور توضيحية وتحذيرية وتذكيرية للعمال كعوامل إضافية لتحسيس العمال وتذكيرهم.

لكن برغم هذا يبقى أن إرضاء العمال غاية لا تدرك، فمن جهة نجدهم يقولون بعدم كفاية معدات الوقاية والبرامج التحسيسية، ومن جهة تقول لنا الملاحظة والمقابلة، أنهم لا يلبسون معدات الحماية تلك (خاصة الخوذة) برغم صفة الإلزام من الإدارة، يقولون لنا: " ***لو كان يقتلوني ما نلبسهاش*** " كتحد صارخ، ناهيك عن عدم حضور الدورات التحسيسية من المخاطر، إن وجدت، وتعمد المجازفات في بعض الأحيان ضد نصائح خبراء الحماية، الأمر الذي يخلط علينا الفهم؛ أين هو الطرف المقصر، هل هي الإدارة؟! أم هم الأفراد أنفسهم؟!، وإن كان، في الحقيقة، كل طرف يتحمل قسما من المسؤولية.

الجدول (54) تأمين بيئة العمل من المخاطر:

التكرارات / الاحتمالات	الإطارات		التحكم		التنفيذ		مجموع العينة		$\bar{X}$
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
دائما	03	3,2 (37,5)	06	6,3 (19,4)	06	6,3 (10,7)	**15**	**15,8**	**02**
أحيانا	04	4,2 (50)	17	17,9 (54,8)	30	31,6 (53,6)	**51**	**53,7**	
أبدا	01	1,1 (12,5)	08	8,4 (25,8)	20	21,1 (35,7)	**29**	**30,5**	
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**	



* انظر الصور في الملحق رقم (03)

حساب المتوسط الحسابي($\overline{X}$) :

تأمين بيئة العمل	x_i	f_i	$f_i\ x_i$	$\overline{X}$
دائما	1	15	15	02
أحيانا	2	51	102	
أبدا	3	29	87	
المجموع	/	95	204	

f_i = التكرار
x_i = الدرجة

$$\overline{X} = \frac{\sum (x_i f_i)}{\sum f_i}$$

$$\overline{X} = \frac{204}{95}$$

$$\overline{X} = 2{,}1 \approx 02$$

يوضح الجدول(54) رأي أفراد العينة في تأمين الإدارة لبيئة العمل من المخاطر، حيث يؤكد ما نسبته 69,5 % أن الإدارة تقوم بذلك، انقسمت هذه النسبة بين خياري دائما وأحيانا بنسبة قدرت على التوالي بـ: 15,8% و53,7%، في حين أنكر ذلك فئة من أفراد العينة قدرت نسبتهم بـ:30,5%. أما رئيس قسم النظافة والأمان فأكد لنا أن المهمة الرئيسية لقسمه هي محاولة تأمين بيئة العمل، أكبر ما يمكن، من المخاطر المحتمل أن تصيب العمال؛ بما تسمح به الإمكانات المتاحة وبمشاركة الإدارة، حيث أخبرنا أن هناك لجنة* مكونة من مسؤول الأمن الداخلي بالوحدة وممثل عن الإدارة وممثلين من النقابة إضافة إلى الطبيب، تعقد اجتماعا دوريا (شهريا) تناقش فيه النقائص الموجودة والمخاطر المحتملة ونوعها، وما يمكن برمجته من أمور في سبيل تأمين بيئة العمل والقضاء على تلك المخاطر، وفي النهاية تصاغ تلك الملاحظات والتوصيات في شكل تقرير ترفع نسخة منه إلى اللجنة الوطنية بالإدارة المركزية.

كما أكد لنا أن قسمه (قم النظافة والأمن hygiène et sécurité) والأفراد العاملين معه يقومون بشكل دوري بشرح استعمال وسائل الوقاية والاعتناء بالمحيط من كل ما من شأنه أن يتحول إلى خطر يهدد صحة العامل، خاصة عامل النظافة؛ سواء نظافة مكان العمل أو نظافة العامل نفسه في جسده، فضلا عن المناورات السنوية مع مصالح الحماية المدنية في ميدان التدخلات السريعة في حالة وقوع حوادث.

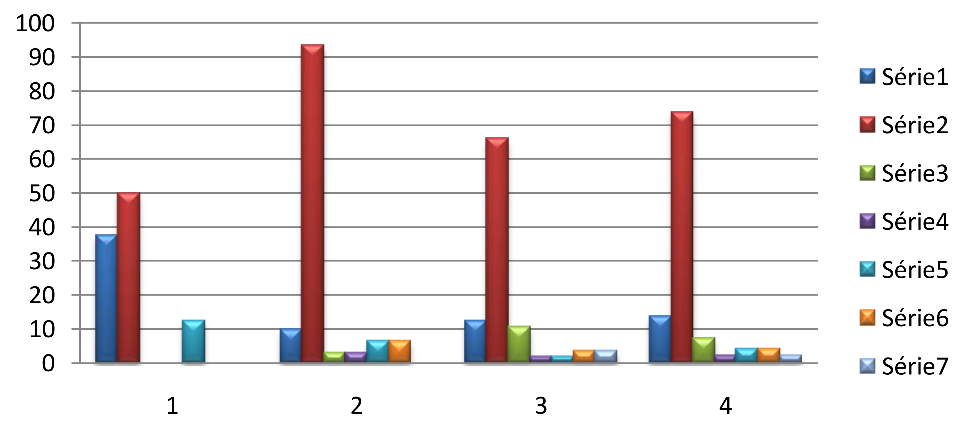
و يبقى أن نشير في الأخير، إلى أن مهمة تأمين بيئة العمل من المخاطر المحتملة لا تتحملها الإدارة فقط أو القسم المعني بمفردهم، وإنما هي مهمة جميع العمال دون استثناء، كل واحد مطالب بالمحافظة على نظافة مكان عمله، أو على الأقل إشعار القسم الخاص بما من شأنه أن يشكل خطرا على العمال في بيئة العمل حتى تتخذ الإجراءات المناسبة ضده. لأن كل هذا، حتما، سيصب في مصلحة العامل نفسه.

* تشرح ذلك المواد: 155،156،157 من النظام الداخلي لشركة النقل بالسكك الحديدية. (انظر الملاحق)

الجدول (55): من يتكفل بالعامل المصاب في أول الحادث:

التكرارات / الاحتمالات	الإطـــارات		التحكـــم		التنفيـــذ		مجموع العينة	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الإدارة	03	3,2 (37,5)	03	3,2 (9,7)	07	7,4 (12,5)	**13**	**13,7**
زملاء العمل	04	4,2 (50)	29	30,5 (93,5)	37	38,9 (66,1)	**70**	**73,7**
طبيب المؤسسة	–	-	01	1,1 (3,2)	06	6,3 (10,7)	**07**	**7,4**
الإدارة والطبيب	–	-	01	1,1 (3,2)	01	1,1 (1,8)	**02**	**2,1**
الزملاء والطبيب	01	1,1 (12,5)	02	2,1 (6,5)	01	1,1 (1,8)	**04**	**4,2**
كلهم معا	–	-	02	2,1 (6,5)	02	2,1 (3,6)	**04**	**4,2**
أخرى	–	-	–	-	02	2,1 (3,6)	**02**	**2,1**
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**

الشكل(55): من يتكفل بالعامل المصاب في أول الحادث



يبين الجدول (55) رأي أفراد العينة في الطرف الذي يتكفل بالعامل المصاب في حالة حدوث حادث مفاجئ، حيث اتفق معظمهم بنسبة 73,7% وبشكل متقارب بين الفئات الثلاثة، أن زملائه في العمل هم الذين يتكفلون به مباشرة ويقومون بإسعافه وبكافة الإجراءات اللازمة وحتى نقله إلى المستشفى، إذا تطلب الأمر، وبسياراتهم الخاصة(أو سيارة الخدمة véhicule de service) لعدم توفر سيارة إسعاف بالوحدة، ويروون لنا مواقف حوادث عديدة حدثت لبعضهم أين كان الإسعاف الأولي للعامل من طرف زملائه فقط، بينما أقرت نسبة 13,7% من أفراد العينة أن الإدارة عادة تتدخل أيضا في حالة وقوع الحادث وتتابع المصاب بكل الإجراءات اللازمة، حيث

وبعد الإسعاف الأولي للمصاب من طرف زملائه أو الطبيب، يطلب من المصاب كتابة تقرير عن كيفية وقوع الحادث له ونوع الإصابة (déclaration d'accident) يمضيه معه شاهدين من العمال* يضاف إليه رأي مسؤول الأمن ويرفع للإدارة، هذه الأخيرة التي بدورها تقوم بكتابة تقرير بالوقائع وما إذا كان العامل، أثناء الحادث، ملتزم بإجراءات الأمن والسلامة من عدمه**، ثم ترسله إلى مصالح الضمان الاجتماعي (CNAS) ليتم تعويض العامل عن أيام التوقف عن العمل، بعد دراسة الملف والموافقة عليه. أما عن تدخل طبيب المؤسسة، أفاد ما نسبته 7,4% فقط من أفراد العينة بتدخله في حالة وقوع الحادث لما يرسل المصاب إلى العيادة أو لما يرافق المصاب إلى المستشفى. وللإشارة أنه طوال تواجدنا لمدة شهرين كاملين في وحدة صيانة عتاد المحرك، وبرغم ملاقاتنا للعديد من المسؤولين بما فيهم المدير العام، إلا أننا لم نصادف على الإطلاق الطبيب، وكلما أردنا زيارة العيادة نجدها مغلقة وهو غير موجود، وقد علمنا لاحقا أن الطبيبة المختصة في طب العمل التي كانت موجودة سابقا، كانت تقوم بزيارة العمال بشكل دوري وتقدم لهم النصائح، وحتى تفرض عليهم بعض الإجراءات الضرورية من أجل سلامتهم، لكن بعد ذهابها؛ استبدلت بطبيب عام غير مختص في طب العمل، قليلا جدا ما يراه ويتصادف معه العمال، فما بالك بمتابعتهم، وجميع العمال ممن قابلناهم وتحدثنا معهم بخصوص هذا الموضوع يثنون على الطبيبة السابقة أكثر من الطبيب الحالي، ولعل هذا الأخير معذور في بعض الجوانب لأنه أولا: غير مختص في طب العمل ناهيك عن ظروف العمل والأجر التي يتقاضاه.

و ما توضحه النسب المتبقية التي توزعت على الخيارات الأخرى في الجدول، أن مهمة التكفل بالعامل المصاب في حالة الحوادث، وإنما يتشارك فيها عدة أطراف كل حسب موقعه ومسؤوليته، قسم الأمن والنظافة وقسم إدارة الموارد البشرية بالإجراءات الإدارية الرسمية الخاصة بتابعة المصاب وضمان حقوقه، ومن الطبيعي أن يكون التدخل الأولي السريع لنجدة المصاب هو من طرف زملائه في العمل، لأنهم الأقرب إلى موقع وقوع الحادث، وبالتالي يكون تدخلهم السريع مطلوب، فمن غير المعقول أن ينتظروا وصول الطبيب أو أخصائي الأمن للتدخل وتوقيف الآلة ومساعدة المصاب، وإلا ما فائدة الحملات التحسيسية ودورات الأمن والسلامة التي يحصل عليها العمال؟! إلاَّ لضرورتها في مثل هذه المواقف، أي لإسعاف العامل نفسه أو من يحتاج إلى ذلك من زملائه المحيطين به.

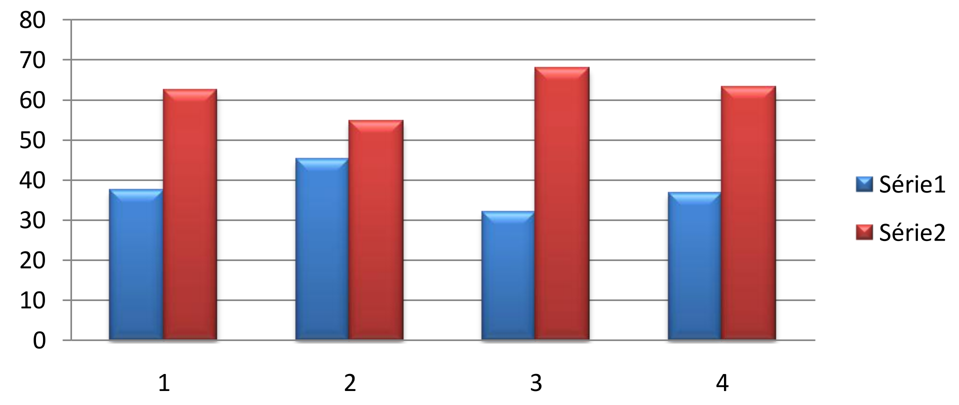
* لتفادي بعض التصريحات الكاذبة من العمال بهدف الحصول على العطل المرضية بغير وجه حق. وتشرح المواد (167،168،169،170،171،172،173،174،175) من قانون النظام الداخلي للشركة كافة الإجراءات المتعلقة بهذا الأمر. (انظر في الملاحق).

** لأنه إذا لم يكن العامل ملتزما بتعليمات الأمن والسلامة وأصابه ضرر نتيجة ذلك، فيتحمل مسؤولية الضرر الذي أصابه (كالأضرار الناجمة عن عدم لبس الخوذة)

الجدول (56): يوضح رأي أفراد العينة في إجراءات السلامة المهنية:

الاحتمالات / التكرارات	الإطـــارات		التحكــــــم		التنفيـــــذ		مجموع العينة	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
كافية	03	3,2 (37,5)	14	14,7 (45,2)	18	18,9 (32,1)	**35**	**36,8**
غير كافية	05	5,3 (62.5)	17	17,9 (54,8)	38	40 (67,9)	**60**	**63,2**
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**

الشكل(56): رأي أفراد العينة في اجراءات السلامة المهنية



يعتقد 63,2% من أفراد العينة أن إجراءات الأمن والسلامة التي تتخذها إدارة المؤسسة في سبيل المحافظة على سلامة العمال غير كافية، في حين يراها 36,8% منهم أنها كافية. برغم المجهودات الكبيرة التي تبذلها الإدارة في تطوير إجراءات السلامة المهنية للعمال في أماكن العمل، ولاسيّما مجهودات قسم النظافة والأمن (hygiène et sécurité)، هذا الأخير الذي اعترف لنا رئيس بأن المجهودات التي يبذلها في سبيل تحقيق أمن وسلامة العمال لم ترق إلى تأمين بيئة العمل مائة بالمائة، لأن الأمر يتطلب إمكانات مادية كبيرة، ناهيك عن قدم الآلات وأعطابها المتكررة والمختلفة، واهتراء بعض البنايات نتيجة القدم (من بدايات القرن الماضي) وتبعاتها، وخطر التقلبات الجوية عليها... وغيرها من الأمور التي تصعب ضمان الأمان بشكل تام. لكن، برغم ذلك يخبرنا رئيس قسم النظافة والأمن، أن تثبيت قواعد الأمن والسلامة المهنية في مكان العمل؛ إنما هو ليس من مسؤوليات قسمه فقط، وإنما هو مهمة الجميع، فأكبر تحدي يواجه ويعيق إجراءات سلامة وأمن العمال، هي ذهنيات العمال أنفسهم ــ فحسب قوله ــ كثيرا ما يتسبب العمال في إيذاء أنفسهم بسبب لا مبالاتهم وعدم امتثالهم لنصائح وأوامر أخصائي الأمن، خاصة فيما يتعلق بنظافة الأجساد وتنظيف مكان العمل وترتيبه بما لا يجعل تراكم الأوساخ والشوائب المختلفة من أن تتطور إلى

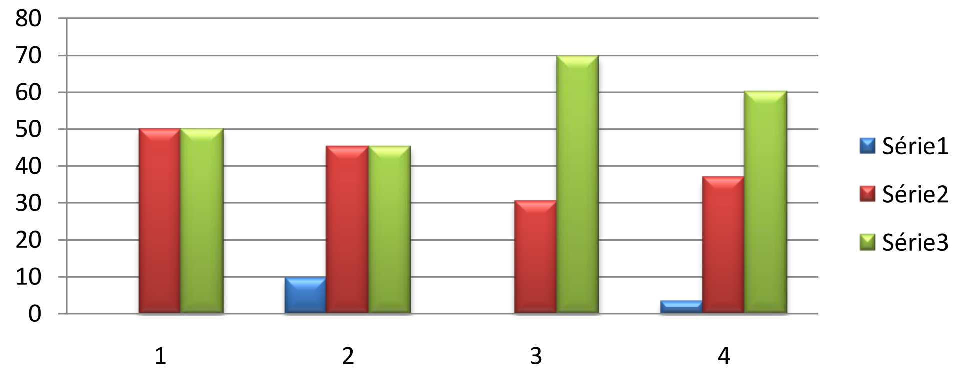
أخطار تهدد صحة الأفراد، فمهما حاولت الإدارة، ممثلة في قسم النظافة والأمن، من تنظيف أماكن العمل وجعلها خالية مما من شأنه أن يهدد سلامة العمال، ومهما قدمت من وسائل وخطط وبرامج السلامة؛ فإنها لا تكفي من دون مساعدة العمال أنفسهم لأنفسهم، فحركة العمل اليومية تخلف شوائب، وتغيير أمكنه آلات وأجهزة العمل، إن لم تنظف وترتب، مع مرور الوقت تصبح تهديدا. وعليه، من أجل ضمان أكبر قدر ممكن من السلامة المهنية للعمال (حسب المدير)؛ لا يقع على عاتق الإدارة وقسم النظافة والأمن فقط، وإنما يتطلب مساهمة واهتمام الجميع، لأنه يخدم مصلحتهم(العمال) بالدرجة الأولى، وبمعنى آخر؛ على العمال أن يبادروا لحماية أنفسهم بالاعتناء بمحيط عملهم وتطبيق تعليمات السلامة المهنية وإجراءاتها من تلقاء أنفسهم، فموظفي قسم النظافة (القليلين) لا يمكن أن يكونوا في جميع مواقع العمل دفعة واحدة من أجل تطبيق تلك الإجراءات وإلا فإن هذا الموضوع سيتطلب عددا من هؤلاء العمال يفوق عدد عمال الوحدة كلها مجتمعين. الأمر الذي يجعل المسؤولية مسؤولية الجميع، ومن يعتقد غير ذلك فهو حتما مخطئ. الإدارة من جانبها بتوفير اللوازم والمعدات الأساسية بالشكل الكافي، والقيام بالتوعية المناسبة بشكل دوري، والعمال من الجهة الثانية، بتطبيق التعليمات والنصائح المعطاة لهم، وبوقاية أنفسهم من المخاطر المختلفة باستعمال المعدات الممنوحة لهم، لاسيّما لبس الخوذة، الذي لاحظنا عدم احترامه من طرف جميع العمال بالورشات المختلفة، وغيره من التعليمات الخاصة بهذا الجانب.

ثالثا: الخدمات الأخرى:

الجدول (57): رأي أفراد العينة في نوعية الخدمات العامة التي تقدمها الإدارة للعمال:

التكرارات / الاحتمالات	الإطـــارات		التحكـــم		التنفيـــــذ		مجموع العينة	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
كافيــــة	–	–	03	3,2 (9,6)	–	–	**03**	**3,2**
متوسطة	04	4,2 (50)	14	14,7 (45,2)	17	17,9 (30,4)	**35**	**36,8**
غير كافية	04	4,2 (50)	14	14,7 (45,2)	39	41,1 (69,6)	**57**	**60**
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**

الشكل(57): رأي أفراد العينة في الخدمات الأخرى



يوضح الجدول(57) رأي أفراد العينة فيما يخص الخدمات الاجتماعية الأخرى التي تمنحها المؤسسة للعمال، أين كانت النسبة الغالبة 60% من أفراد العينة يعتبرونها غير كافية، في حين 36,8% يعتبرونها متوسطة ، في مقابل نسبة ضئيلة جدا 3,2% تراها كافية. والخدمات الاجتماعية التي نقصدها هنا هي تلك الخدمات التي تمنحها الإدارة للعمال في شكل مساعدات مالية أو خدمات اجتماعية أخرى، فمن خلال مقابلتنا مع رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة les offres sociales أقر لنا أن هذه المصلحة تسعى إلى تقديم مختلف الخدمات والمساعدات للعمال سواء منها المتمثلة في بعض السلفيات والإعانات المادية ــ التي تقتطعها من الأجر لاحقا ــ أو الخدمات الصحية كمجانية إجراء التحاليل الطبية عند المؤسسة الطبية التي تتعاقد معها المؤسسة ويختلف الأمر هنا بين العمال العاديين والعمال الذين يعانون من الأمراض المزمنة، حيث يعطى الحق للعامل العادي بمجانية إجراء التحاليل الطبية مرة في السنة، في حين أصحاب الأمراض المزمنة مرتين في السنة. وقسم الخدمات الاجتماعية أيضا يقوم بمتابعة الحالة الصحية للعمال في حالة وقوع الحوادث لهم ويقوم بزيارتهم حتى في بيوتهم ليقدم لهم الدعم المناسبــ وهو دور الأخصائية الاجتماعية « assistante sociale »، ناهيك عن بعض الخدمات الترفيهية الأخرى كحق العمال في الاستفادة من تخفيضات محددة في الفنادق الصيفية التابعة للمؤسسة، واستفادة أبناء العمال من المخيمات الصيفية التي تشرف عليها المؤسسة*، ومزايا التنقل المجاني عبر كل خطوط السكة الحديدية للعامل وأفراد أسرته.

لكن برغم من وجود كل هذه المزايا، إلا أن العمال يعتبرونها غير كافية تماما، على اعتبار أنهم بحاجة ماسة إلى المساعدات المالية، وأي خدمات أخرى تخرج عن هذا الإطار لا تثير اهتمامهم إلا في النادر، وهو ما يتوافق مع ما ذهب إليه ماسلو في نظريته للحاجات، فمادام العامل لم يشبع حاجته الأساسية المادية ، من الصعب جدا أن يلتفت إلى أهمية الخدمات الأخرى المعنوية

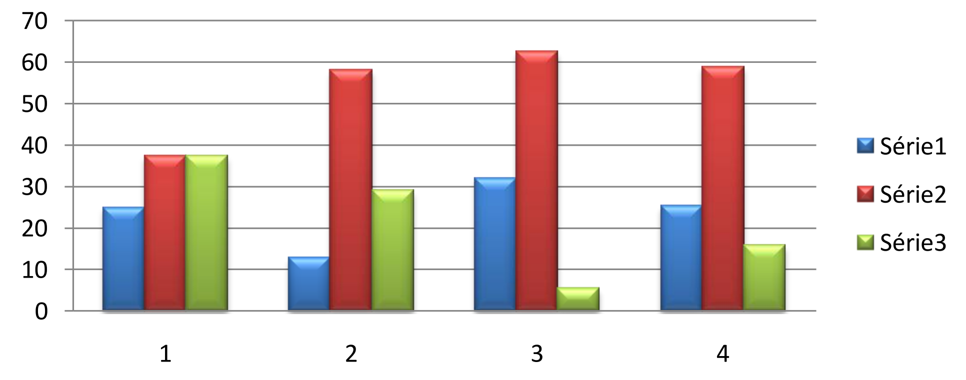
* وإن قلت في السنوات الأخيرة.

وحتى إن وجدت فهو يتجاهلها أو على الأقل يتجاهل نفعها، مادام لم يحقق الحاجات الأساسية التي تسبقها(و هي الحاجات المادية في حالتنا هذه). هذا ما يفسر رأي أفراد العينة الغالب في أن الخدمات التي تمنحها الإدارة للعمال غير كافيـــــة.

الجدول (58): رأي أفراد العينة فيما لو أتيحت لهم فرصة العمل لدى مؤسسات أخرى:

التكرارات / الاحتمالات	الإطــارات		التحكــم		التنفيــذ		مجموع العينة	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
توافق مباشرة	02	2,1 (25)	04	4,2 (12,9)	18	18,9 (32,1)	**24**	**25,3**
تفكر في الأمر	03	3,2 (37,5)	18	18,9 (58,1)	35	36,8 (62,5)	**56**	**58,9**
لا توافق	03	3,2 (37,5)	09	9,5 (29)	03	3,2 (5,4)	**15**	**15,8**
المجموع	**08**	**8,5 (100)**	**31**	**32,6 (100)**	**56**	**58,9 (100)**	**95**	**%100**

الشكل(58): رأي أفراد العينة فيما لو أتيحت لهم فرصة العمل لدى مؤسسات أخرى



يوضح الجدول(58) رأي أفراد العينة فيما لو أتيحت لهم فرصة العمل لدى مؤسسات أخرى، حيث أقر ما نسبته 25,3% أنهم سيوافقون مباشرة، باعتبار أنهم محبطين من الوضع الذي هم عليه في هذه المؤسسة، وهم ينتظرون الفرصة السانحة فقط لتركها، في حين أكبر نسبة 58,9% أقروا بأنهم سيفكرون في الأمر، بمعنى أن سينظرون أولا إلى مستوى الأجر والحوافز والخدمات المحتمل أن يوفرها المنصب التي يمكن أن ينتقلوا إليه، ويقارنوها مع ما يحصلون عليه فإذا كان الفارق كبير جدا لصالح المنصب الجديد من النواحي المادية والاجتماعية فسيوافقون، وإن كان العكس فسيرفضون، أي أنهم سيوافقون على ترك المؤسسة إذا كان الفارق المادي كبير أو بعبارة أخرى مغري بشكل كبير، لأن سنوات العمل الطويلة في المؤسسة حتما ستخلف حالة من الإحساس بالانتماء إلى المؤسسة وإلى جماعة العمل، ما يجعل تركهم والتفريط بهم أمرا صعبا

لاسيّما إذا كان فارق العائد المادي ليس كبيرا، ومن أفراد العينة بنسبة 15,8% من يرفض فكرة ترك المؤسسة حتى وإن أمكنه الحصول على عوائد مادية أفضل لدى مؤسسات أخرى،خاصة العمال القدامى، انطلاقا من تفاسير معنوية وإحساسهم بالانتماء والعلاقات والروابط الإنسانية والاجتماعية الطيبة التي تحكمهم وزملاؤهم في العمل بخيِّرهم وسيِّئِهم، على حد تعبيرهم **(ما عندي وين نروح راني كبرت هنا)** أو **(ماتهونش العشرة اللي بيناتنا)** أو **(راني والفت عليهم بكل بالمليح وباللي ماشي مليح)**، وهي تعابير لها دلالة عن روح الانتماء والولاء برغم كل الظروف المادية الصعبة.

خلاصة:

تم في هذا الفصل معالجة البيانات الخاصة بمتغيري التحفيز والمحافظة وتحليل تأثير سياسة الأجور والحوافز على تحفيز العناصر البشرية داخل المؤسسة مجال الدراسة الميدانية، وكذا توضيح تأثير سياسة الترقية والأمن والسلامة المهنية والخدمات المطبقة على الرفع من نسبة الإحساس بالولاء والاستقرار اتجاه المؤسسة لدى الأفراد.

و بعد عرض كافة البيانات ومختلف العلاقات لمتغيرات الدراسة الأربعة: التوظيف التنمية، التحفيز والمحافظة، وتحليلها وتفسيرها بالشواهد الكمية وبعض المعادلات الإحصائية وفهمها جيدا، أصبح بإمكاننا استنتاج الإجابات عن تساؤلات الدراسة المطروحة بشكل واضح في الفصل الموالي.

الفصل الثامن

نتـــائج الدراســة

1. نتائج الدراسة الفرعية في ضوء الفرضيات
2. نتائج الدراسة الفرعية في ضوء الدراسات السابقة
3. نتائج الدراسة الفرعية في ضوء النظريات
4. النتيجة العامة للدراسة

تمهيد:

انطلاقا من تحليل الشواهد الأمبريقية وتفسيرها واستخلاص الحقائق منها، نحاول في هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة، الجزئية والعامة، المتوصل إليها، انطلاقا من البيانات الإحصائية والمعطيات الميدانية وربطها بالتراث النظري المرجعي لتسهيل إدراكها وتبيّان دلالاتها ومغزاها العلمي.

و سيتم عرض النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات ثم على ضوء نتائج الدراسات السابقة، وأخيرا في ضوء النظريات المعتمدة.

1. نتائج الدراسة الفرعية في ضوء الفرضيات:

المحور الأول: القدرة

إذا كانت المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي الحصول على أفراد ذووا كفاءة وفعالية عاليتين، فإنه من المؤكد أن مهمتها كلها تحصر في كيفية تطوير أداء هؤلاء الأفراد، ولعل أهم فكرة أو محور أساسي يجب الاهتمام به للوصول بالأفراد إلى مستويات الأداء المطلوبة هو من دون شك، تطوير مستويات قدرات أولئك الأفراد بالشكل الذي يمكنهم من إتقان وأداء المطلوب منه من مهام وأنشطة في وظائفهم بالكفاءة المطلوبة والفعالية اللازمة، وفكرة تطوير قدرات الأفراد في المؤسسات تنطلق أساسا من حسن اختيار الأفراد الذين يُبدون استعدادات ومهارات أساسية أفضل من غيرهم، لضمان حسن التعلم والتطور في برامج التدريب والتكوين والتطوير الضرورية فيما بعد؛ أي أن تطوير قدرات الموارد البشرية يتأتى باجتماع متغيرين أساسيين هما:حُسن توظيف الأفراد المناسبين والتنمية والتدريب المستمر لأولئك الأفراد. وهذا ما سنحاول معرفة واقعه في المؤسسة ميدان الدراسة.

أولا: التوظيف:

الفرضية الفرعية الأولى: **تعتمد سياسة التوظيف بالمؤسسة على المعايير العلمية المتعارف عليها.**

يعتبر التوظيف أحد المتغيرات الأساسية في عملية إدارة الموارد البشرية بوصفه الحلقة الأساسية التي تبنى عليها باقي الحلقات اللاحقة في إدارة الموارد البشرية، فهو المتغير الأول التي يعنى بتطوير قدرات الموارد البشرية للمؤسسة من خلال دوره الأساسي في البحث والمفاضلة بين الأفراد، لاختيار أصحاب الكفاءة العالية والتأهيلات المهنية المناسبة للعمل. ولأنه كذلك، أخذناه كأول متغير أساسي في محور القدرة، من أجل معرفة دوره في تحقيق المهمة المنوطة به في المؤسسة مجال الدراسة.

وقد قسمنا متغير التوظيف إلى أربعة مؤشرات (تخطيط الموارد البشرية، توصيف الوظائف، الاستقطاب، ثم الاختيار) حتى نتمكن ــبعد دراستها وتحليل النتائج الميدانية الخاصة بها من الإجابة عن الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

1).تخطيط الموارد البشرية(Planification): بما أن وظيفة تخطيط الموارد البشرية ــ كما مر معنا في الفصل الرابع ــ هي وظيفة إدارية يقوم بها رؤساء قسم إدارة الموارد البشرية، دون أن يكون للعمال علاقة بالأمر بشكل مباشر، فإن استعمال أداة الاستمارة لجمع البيانات حول هذا

المؤشر من العمال؛ لا يعتبر أمرا سليما، بوصف أن العمال لا يدرون حول هذه العملية، ما جعلنا نستخدم، مع هذا المؤشر، أسلوبا آخر هو أسلوب المقابلة مع المسؤول والمشرف الأول عن هذه الوظيفة، وهو مدير الموارد البشرية في الوحدة ونائبه المباشر، اللذان أوضحا لنا بشكل مفصل الخطوات الأساسية في عملية تخطيط الموارد البشرية والأطراف المساهمة في ذلك بالشكل الآتي:

تبدأ العملية بمراسلة قسم إدارة الموارد البشرية الأقسام المختلفة في المؤسسة، يطالب فيها رؤساء الأقسام، بمعية باقي المشرفين في القسم، تقدير الاحتياجات اللازمة من عدد العمالة التي تشكل لهم عجزا أو فائضا، ثم تعقد اجتماعات دورية بين مختلف الأقسام وإدارة الموارد البشرية لمناقشة وتحديد كافة الاحتياجات من عدد العمالة التي ترفعها تقارير رؤساء الأقسام والمشرفين إضافة إلى تحديد مجمل الأنشطة والمهام والوظائف المستجدة أو المبرمجة خلال السنة حسب القواعد والإجراءات الأساسية المعمول بها، لتحدد بدقة احتياجاتها من عدد العمال ونوعها، وفق معايير معينة، كاحتساب ساعات العمل اللازمة لكل وظيفة وتقسيمها على معدل عمل كل فرد (8ساعات مثلا) حتى نحصل على عدد الأفراد اللازمين بشكل دقيق،**(وهي طريقة دقيقة يعتمدها مدير الموارد البشرية بهذه المؤسسة، بالإضافة إلى استخدامه لبرنامج الكتروني دقيق الحساب ذو معايير عالمية في تحديد الاحتياجات من عدد العمالة استنادا إلى عدد ساعات العمل المحتملة)** تنتهي هذه المرحلة بتحديد عدد العمال المطلوب (العجز)، وعدد العمال الموجود فعليا بالمؤسسة في الفترة التي يخطط لها(السنة المقبلة) بعد استبعاد العمال الذين لن يكونوا متوفرين في تلك السنة، إما بسبب الإحالة على التقاعد، أو بسبب دورات تدريبية خارج المؤسسة، أو بسبب مهمات أخرى، ليتم المقارنة بين هذا العجز وعدد العمال الفعلي الموجود، وتحديد إمكانية سد بعض العجز من العمال بالفائض المتاح، إما مباشرة، أو بعد إخضاعهم لبرنامج تدريبي معين، أو عن طريق الترقية أو النقل...الخ، ليتم، بعدها، تحديد العجز الموجود في عدد العمالة بشكل نهائي ودقيق يسجل في المخطط السنوي للموارد البشرية Plan de charge الذي يرفع إلى الإدارة المركزية للمؤسسة الأم (إدارة الموارد البشرية المركزية)، التي تدرسه وكافة مخططات المديريات الفرعية الأخرى الموجودة في التراب الوطني، وتحدد في النهاية مدى حجم ما ستمنحه لكل فرع على حدا، وفقا لطلبات كل فرع ومهامه وأهميته للمؤسسة، ووفقا أيضا لما هو متاح للمؤسسة الأم من إمكانات مادية ويتوافق مع إستراتيجيتها وأولوياتها لتلك السنة. أي أن القرار النهائي بشأن عدد العمال المطلوب توظيفهم لا يعود إلى إدارة الوحدة، كفرع من المؤسسة الأم، وإنما يأتي من الإدارة المركزية التي تخطط على مستوى المؤسسة ككل بكافة فروعها، مما يجعل إمكانية عدم استجابتها بشكل تام لجميع الاحتياجات المطلوبة للوحدة والمرفوعة إليها أمر وارد بشكل كبير، وهنا تكمن المشكلة، مما يفرض على إدارة الوحدة في أن تتصرف بطرق أخرى لسد ذلك العجز المتبقي، وهو ما سيكون ــ أكيد ــ على حساب أشياء أخرى، برغم الهامش المخصص لمثل هذه الحالة.

2)توصيف الوظائف(description de job): ما سجلناه بخصوص هذه الوظيفة، أنه لا تكاد يعرف الفرق بينها وبين عملية تخطيط الموارد البشرية، حيث تتم عملية تحديد نوع العمالة المطلوب (مواصفات من سيوظفون) في نفس الوقت مع تحديد عدد العمالة المطلوبة، بل، وفي حقيقة الأمر تسبق عملية تحديد نوع العمالة المطلوبة، تحديد العدد اللازم من تلك العمالة، أي أن الإجراءات المتبعة في تحديد مواصفات من سيوظفون هي نفسها إجراءات عملية التخطيط التي ذكرناها سابقا من اجتماعات بين بعض المشرفين الرئيسيين من الأقسام المختلفة ومدير الموارد البشرية وممثل عن الشريك الاجتماعي (النقابة)، أين يتم تحديد المستجدات من الوظائف وطبيعتها وصفاتها من طرف المشرفين المتخصصين، كل حسب تخصصه ومجال عمله وعلاقة قسمه أو مصلحته بالوظائف المستجدة، ليتم اقتراح وتحديد نوع وصنف* العمالة المطلوبة لهذه الوظائف المستجدة بعد تحديد مجمل المهام** والأنشطة المطلوبة لهذه الوظائف، ليتم، فيما بعد، تحديد عدد العمال المطلوبين في كل صنف ودرجة بتقسيم عدد الساعات المطلوبة للمهام المختلفة في كل صنف على عدد ساعات العمل الشهرية اللازمة. مثلا: لو كان مجموع الزمن لأداء أنشطة ومهام وظيفة ما هو: 10000 ساعة شهريا، ومعدل أداء العامل الواحد شهريا هو**100** ساعة، فإن عدد العمالة المطلوبة يكون حاصل قسمة الأول على الثاني: **100/10000 = 100** عامل من صنف التنفيذ مثلا، مع العلم مثلا، أن كل 10 عمال يرأسهم عامل من صنف تحكم، وكل 05 من هؤلاء الأخيرين أيضا يرأسهم مشرف من صنف إطار، حتى نصل إلى المشرف الرئيسي الذي يكون غالبا برتبة إطار سامي، فإن عدد العمال النهائي بالأصناف والدرجات المختلفة في هذا المثال سيكون:**113 عاملا** بالتفصيل الآتي:

100/10000	=	100 تنفيذ
10/100	=	10 تحكم
5/10	=	02 إطار
02/02	=	01 إطار سامي
	المجموع	**113 عامل**

ولو أن العملية، في الحقيقة، قد تكون أكثر تعقيدا من هذا المثال البسيط. وهنا أيضا يأتي تقسيم الأقسام والمصالح المختلفة إن كانت حجم العمليات والوظائف المستجدة كبيرا.

نستنتج، في الأخير، أن وظيفة توصيف الوظائف، وظيفة غير مستقلة بحالها بهذه المؤسسة وإنما هي ممارسة ضمنيا تحت أسم وظيفة تخطيط الموارد البشرية، ففي هذه الأخيرة يتم تحديد نوع وعدد العمالة المطلوبة في آن واحد. أي أن عملية توصيف الوظائف وتحديد مواصفات من

* المقصود بنوع العمالة هنا هو التخصص المطلوب وصنف العامل المطلوب، هل هو من التنفيذ بمختلف درجاته أو التحكم أم الإطارات.
**مجموعة أنشطة = مهمة، مجموعة مهام = وظيفة

سيشغلها، غير مستقلة بحالها، يحدد فيها المشرفون، حسب تخصصهم، واعتمادا على خبرتهم المهنية، صفات الوظائف المختلفة ومكوناتها، ومواصفات من سيشغل هذه الوظائف بمساعدة وإشراف مدير الموارد البشرية، دون أن تدون هذه الصفات والمواصفات الخاصة بكل وظيفة كتابيا في ملفات خاصة بهذه الوظيفة، ولا توجد بطاقة وصف وظيفي، وإنما تتم العملية كلها بشكل نقاش شامل بين الأطراف المختلفة، معتمدين على الخبرات الفردية لكل منهم، ينتهي هذا النقاش بتحديد نوع العمالة المطلوبة وعددها. ونشير هنا إلى أن العملية لا تشكل مشكلا حقيقيا بالنسبة لهذه الوحدة (المؤسسة)، باعتبار أن المستحدث من العمليات والوظائف، في غالب الأحيان، لا يخرج عن إطار الأنشطة والمهام المعروفة، وبالتالي يبقى في حدود إمكانات وخبرة إطارات ومشرفي الوحدة تحديد نوع العمالة المطلوبة بكل يسر.

3)الاستقطـــاب (L'attraction) بعدما تنتهي عملية تحديد نوع وكم العمالة المطلوبة، وتتم عملية سد بعض العجز المسجل بالفائض من العمالة المتاح، كما أسلفنا سابقا، وبعدما يتضح حجم المناصب المالية المتاحة من الإدارة المركزية للمؤسسة للوحدة مجال الدراسة، تبدأ إدارة الوحدة في الإجراءات اللازمة للحصول على الأفراد المطلوبين، وفي هذا الصدد أوضح لنا مدير الموارد البشرية أن المؤسسة لا تلجأ إلى الاستقطاب الخارجي إلا بعدما تبحث عن المطلوب من العمالة من داخل المؤسسة، حيث تعلن عن الوظائف الجديدة وتفتح المجال أمام أفراد المؤسسة بمختلف الرتب والتخصصات فيمن تتوفر فيهم المؤهلات اللازمة للترشح لهذه الوظائف، وقد تعمل في بعض الأحيان على تأهيل بعض الأفراد وترقية آخرين لتسد العجز المسجل في نوع العمالة المطلوبة وذلك لعدة أسباب، منها ما هو خاص بالإدارة ومنها ما هو خاص بالأفراد، أما الخاص بالإدارة فيكمن في:

- ✓تخفيض تكاليف التوظيف التي يمكن أن يكلفها التوظيف الخارجي.
- ✓استغلال الخبرات الموجودة في المؤسسة.
- ✓تفادي تكاليف المتابعة للموظفين الجدد من خارج المؤسسة.

أما الخاصة بالأفراد فتمكن في:

- ✓ رفع الروح المعنوية للعمال نتيجة ترقيتهم في الوظائف المختلفة.
- ✓ تطور مستوى أداء الأفراد بخضوعهم لدورات تدريبية وتعلمهم لمهارات جديدة في العمل.
- ✓ الحفاظ على الأفراد من التسرب.

وبعد هذه العملية، وفي حالة بقي العجز مسجلا، تلجأ إدارة المؤسسة إلى التوظيف الخارجي، وقد أوضح لنا مدير الموارد البشرية أن وسائل الاستقطاب التي تستعملها المؤسسة لاستقطاب العمالة تطورت بمرور الوقت بهذه المؤسسة، ففي البداية (قبل 20 سنة) كانت تعتمد على

الإعلانات البسيطة في المؤسسة نفسها، وباعتبار أن وسائل الاتصال لم تكن شائعة بكثرة في تلك الفترة؛ فإن الغالب في تداول المعلومة بتوفر مناصب شغل بهذه المؤسسة وعبر هذه الإعلانات كان بتنقل الأفراد أنفسهم إلى المؤسسة ورؤية الإعلان (وهو أمر ضئيل)، أو العلم عن طريق أحد معارفهم أو أصدقائهم خاصة أولئك الذين يشتغلون بهذه المؤسسة أوهم قريبون منها بشكل من الأشكال*، وهو ما يؤكده نسبة 62,1% من أفراد العينة الإجمالية في الجدول رقم(07) الذين أقروا بأنهم علموا بوجود مناصب شاغرة بالمؤسسة عن طريق معارفهم الشخصية أو أصدقائهم، وهي النسبة الأكبر بين نسب الخيارات الأخرى، لاسيّما بعد معرفتنا أنه أكبر من 80% من أفراد العينة التحقوا بالمؤسسة منذ أكثر من 20سنة، جدول رقم(04)، والمسجل أن هذه الفئة، في غالبها، كانت دون تأهيل مهني مناسب، أخذت تأهيلها المهني اللازم داخل المؤسسة عبر مركزها الخاص بالتكوين المهني. ومن الطرق المستخدمة أيضا بالإضافة إلى الإعلانات، كانت تعتمد المؤسسة على دراسة **طلبات الشغل** التي كانت ترد للمؤسسة من حين لآخر من طرف الأفراد في السابق، وهو ما عبرت عنه نسبة15,8% من العينة الإجمالية في الجدول رقم(07)، وغالبا كانت الفئة التي تستخدم هذه الطريقة، هي تلك الفئة من العمالة التي تملك تأهيلا مهنيا مناسبا، ما تعبر عنه نسبة41,1%من أفراد العينة الإجمالية في الجدول رقم(06). وبمرور الزمن وتطور تشريعات العمل وتدخل الدولة أصبحت إعلانات التوظيف توضع في وسائل إعلام أكثر شيوعا(إجباريا)، ما يتيح الفرصة بشكل متساوٍ أمام الجميع للعلم بوجود مناصب شغل، كما أصبحت المؤسسة، أيضا، تعتمد في استقطابها وتوظيفها للأفراد على **مكاتب التشغيل** الحكومية منذ بداية عملها (بداية عمل مكاتب التشغيل)، ما تؤكده نسبة 10,5% من أفراد العينة الإجمالية في الجدول رقم(06)، أين تتصل إدارة المؤسسة بمكاتب التشغيل هذه، موضحة مواصفات العمالة المطلوبة، وتواريخ إجراء مقابلات أو اختبارات الانتقاء، ليتم الاتصال بالأشخاص المناسبين(الذين تتوفر فيهم المواصفات) وإرسالهم مرفقين ببيان الإرسال (bulletin) إلى المؤسسة حسب التواريخ المحددة من أجل إجراء الاختبارات اللازمة. أي أن وسائل الاستقطاب، بهذه المؤسسة، تطورت بمرور الزمن من الإعلانات البسيطة إلى التوظيف المباشر إلى الاعتماد على مكاتب التشغيل والصيغ المختلفة التي تعتمدها هذه المكاتب، وتدخل الدولة في هذا الأمر واضح جدا من خلال تطويرها لتشريعات العمل المختلفة المنظمة لعمليات التوظيف لضمان أكبر نسبة عدالة ممكنة بين كل المواطنين في الحصول على الوظائف.

وفي الأخير، ما نستنتجه مما سبق، هو أن إدارة الموارد البشرية بهذه المؤسسة (الوحدة) تعتمد أسلوبي:

1) **الاستقطاب من الداخل:** باستعمال كل من:

* وهو ما يفسر وجود قرابات كثيرة بين العمال، وعلاقات جيرة وصداقة سابقة، باعتبار أن كل واحد يعطي المعلومة لمن هم حوله من أقارب أو جيران أو أصدقاء.

- ✓ الترشيح الحر
- ✓ الترقية (باجتياز مسابقات أومن دونها)
- ✓ النقل
- ✓ والتدريب المسبق.

2) **الاستقطاب الخارجي**، باستعمال:

- ✓ الإعلانات
- ✓ دراسة الملفات الواردة والترشحات الحرة.
- ✓ وبالاعتماد ــ مؤخرا ــ على مكاتب التشغيل الحكومية وصيغها المختلفة.

4.**الاختيــار(La sélection)**: من خلال المقابلة مع مدير الموارد البشرية ونائبه وبعض المشرفين بالمؤسسة، ومن خلال البيانات المستقاة من إجابات العمال والمبوبة في الفصل السادس، واستمرارا لما سبق ذكره في المؤشرات آنفا، وصلنا إلى تحديد جملة الإجراءات العامة التي تعتمدها إدارة الوحدة في المفاضلة بين المرشحين المتقدمين (الاختيار)، حيث أكد لنا مدير الموارد البشرية والمشرفين أن هناك طرق مختلفة تعتمدها الإدارة في المفاضلة بين المرشحين، أولها على الإطلاق هو **الاختبار**، فبعد عملية الاستقطاب التي تتم بصور مختلفة ــ كما أسلفنا ــ عن طريق اتصال المرشحين المباشر بالمؤسسة، لاسيّما المرشحين المبعوثين من طرف مكاتب التشغيل، أو اتصال المؤسسة بالمرشحين الذين تتوفر فيهم المؤهلات المطلوبة، بعد دراسة ملفاتهم، يتم عقد الاختبارات اللازمة لكل صنف على حدا، فمن الأصناف من يتم اختبارهم كتابيا، في حالة المهارات المطلوبة يمكن الكشف عنها بالاختبار الكتابي، وهو الأكثر شيوعا في المؤسسة بدليل نسبة 81,1% من أفراد العينة التي أجابت بخضوعها لاختبار كتابي في إجراءات التوظيف بالجدول رقم (08)، وفي حالة المهارات المطلوبة لا يمكن الكشف عنها بالاختبار الكتابي، تستعمل إدارة المؤسسة نوعا آخر من الاختبارات وهو الاختبار التطبيقي (اختبار المهارة)، أين يتم اختبار المرشحين بشكل تطبيقي مباشرة أمام محكّمين؛ كطلب تركيب أو قطع وثقب قطعة معينة، لتوضيح مدى المهارة والتمكن من العمل المطلوب، وفي الغالب هذا النوع من الاختبار يخص، أكثر شيء، العمال من فئة التنفيذ الذين يتميزون بتكوينهم المهني التطبيقي قليل الكتابة والدراسة النظرية، عكس الفئات الأخرى فئات التحكم والإطارات، الذين يتوجب عليهم الإلمام بالجوانب التقنية النظرية منها والتطبيقية، وقد يجمع بين الاختبار الكتابي والتطبيقي في نفس الوقت، في حالات أخرى.

أما الخضوع لمقابلة التوظيف، اختلف الأمر بين الفئات المكونة للعينة، لاختلاف طبيعة المنصب ودرجة الوظيفة، حيث أقرت الأغلبية بنسبة 52,6% من أفراد العينة الإجمالية في الجدول رقم(09) أنها لم تخضع لمقابلة توظيف، أي لاختبار كتابي فقط، وكما لاحظنا في هذا الجدول أن

رأي فئة التنفيذ هو الذي طغى على رأي العينة الإجمالية، باعتبار أن هذه الفئة هي الأكثر عددا في العينة الإجمالية، وبالتالي سيكون لرأيها الأثر الواضح، ويرجع ذلك، كما أوضحناه في تحليل الجدول، إلى أن الإدارة تستعمل أسلوب المقابلة كإجراء ثانٍ لمجموعة المرشحين الذي يمروا بنجاح من الاختبارات الكتابية، بغية الكشف عن أشياء أخرى لا يمكن الكشف عنها في الاختبارات الكتابية، وهي غالبا، الأمور المتعلقة بشخصية المرشح والتأكد من صدق المستوى المسجل في الاختبارات الكتابية، خاصة بالنسبة لفئات العمال الذين سيكونون في مراتب إشرافية بالمؤسسة كفئة التحكم وفئة الإطارات، فكلما كانت مسؤولية المنصب كبيرة ومهامه معقدة بين التقنية والإشرافية كلما تعددت الاختبارات وتعقدت وازدادت المهارات المراد توفرها في المرشحين المعنيين، وهذا ما يفسر اختلاف المتوسط الحسابي بين هاتين الفئتين وفئة التنفيذ في الجدول رقم(09)، وطبيعي ـــ كما أوضحه لنا مدير الموارد البشريةـــ أن تقل نسبة الاعتماد على مقابلة التوظيف الشفوية مع فئة التنفيذ والاكتفاء بإجراء الاختبارات الكتابية أو التطبيقية لهم، لأنها كافية، في الغالب، للكشف عن المهارات التقنية المطلوبة*.

لكن برغم هذا يبقى أن هناك حالات استثنائية في بعض المواقف، كأن تجري إدارة المؤسسة مقابلة توظيف في شكل اختبار على المباشر لمهارات ومعلومات المرشح(وجها لوجه)، أو لمعرفة سابقة بمهارات الشخص المتقدم، خصوصا أولئك المرشحين الذين يكونوا قد تتلمذوا بالمؤسسة نفسها في إطار عقود ما قبل التشغيل وعلم الإدارة والمختبِرين المسبق بمستواهم الفني فتصبح المقابلة للمفاضلة في تفاصيل أخرى.

والحديث عن الاختبارات والمقابلات لا يتم إلا بالحديث عن المختبِرين أو الذين يكوِّنون لجنة المقابلة، حيث أوضح لنا مدير إدارة الموارد البشرية أنه في حالة الاختبارات الكتابية، قسم إدارة الموارد البشرية هو الذي يسهر على تنظيم العملية من حيث توفير الوقت والمكان والوسائل اللازمة والإجراءات الأخرى، وتعهد مهمة وضع الأسئلة إلى بعض المشرفين المتخصصين الذي تعينهم الإدارة، سواء أكانوا من فئة التحكم أو فئة الإطارات، بشرط أن تتوفر لديهم المؤهلات والخبرات اللازمة، لاسيّما أصحاب الأقدمية، وأصحاب المؤهلات العلمية والتقنية العالية المشهود لهم بها، كما تعهد إليهم مهمة التصحيح والتقييم، وغالبا ما تنجز هذه الاختبارات الكتابية في مركز التكوين المهني الخاص بالمؤسسة. هذا في الوقت الحاضر، وحتى في السابق أين كان المرشحين لا يملكون أي مؤهل علمي، كان يسبق التحاقهم بالوظيفة تكوين مهني متخصص يتلقونه على مدار سنتين أو ثلاثة أو حتى أربعة، في بعض الأحيان، في مركز التكوين المهني بالمؤسسة، كان المرشحين أيضا يخضعون لاختبارات كتابية لالتحاقهم بمركز التكوين التابع للمؤسسة، والذي

* لدى فئة التنفيذ المهارات المطلوبة هي المهارات التقنية أكثر منها التعاملية (الشخصية).

يضمن التكوين به التوظيف المباشر لدى المؤسسة بعد الانتهاء من فترة التكوين، ويتميز هذا الاختبار أنه اختبار عام لكشف المستوى العام للمرشحين، وليس لاختبار مهارات مهنية.* وفي حالة الاختبارات الشفوية في المقابلة، يتم تعيين لجنة خاصة تتكون من ممثل عن إدارة الموارد البشرية (رئيس المصلحة أو نائبه، أو ممثل عنهما)، وممثل عن الشريك الاجتماعي (النقابة)، وأحد العمال المهرة في ذلك التخصص، وغالبا ما يكون من صنف المشرفين عن تلك المصلحة أو الورشة أو حتى القسم المراد التوظيف له. وفي الحقيقة إشراك هؤلاء المشرفين وجدنا (من خلال المقابلات) أنه يلاقي استحسانا كبيرا من طرفهم (المشرفين)، على اعتبار أنهم يعرفون من المرشحين الأصلح ومن منهم غير ذلك، وبالتالي يختارون الأكثر مناسبة، ناهيك عن الأثر الايجابي على معنوياتهم بمشاركتهم في هذا الأمر، وإحساسهم بإضفاء جو من الإنصاف والعدالة في هذه العملية، عكس ما كان شائعا في السابق؛ بأن إدارة المؤسسة توظف على هواها وتعتمد معايير غير موضوعية. وما يؤشر على نجاح عملية الاختيار ــ عموماــ وسلامتها هو إجابات أفراد العينة في الجدول (12) أين أقروا بنسبة 73,7% بأن المنصب الذين يعلمون به يناسب مهاراتهم المهنية، ونسبة 54,7% من أفراد العينة في الجدول (14) الذين أوضحوا بأن عملية الاختيار عملية مقبولة بهذه المؤسسة.

وبعد أن يجتاز المرشحون الاختبارات الكتابية والشفوية (المقابلة) بنجاح يتم تحديد قائمة الأفراد المختارين(بما فيها قائمة احتياطية) وتأكيدها مع قسم إدارة الموارد البشرية بعد استكمال كافة الإجراءات والوثائق اللازمة من المرشحين المعنيين، وبعد دراسة تقرير الفحص الطبي، لأنه قد يلغى أحد المرشحين من التعيين النهائي في حالة كان التقرير الطبي يظهر أي عيوب لا تتوافق وطبيعة العمل بالمؤسسة. والفحص الطبي هنا، يكون من طرف طبيب المؤسسة، أومن طرف العيادة المتخصصة المتعاقدة مع المؤسسة. ما تؤكده نسبة 100% في الجدول (10).

هذا، ويحظى الموظف الجديد بهذه المؤسسة ــ في الغالب ــ بمتابعة خاصة في أيامه الأولى بالمؤسسة، نسبة 60% في الجدول(13)، أين يتم تعريفه بمكان العمل وبالعمل ذاته والآلات وطرق العمل المستعملة وعلاقة وظيفته بالوظائف الأخرى، وبزملائه ورؤسائه في العمل ليتأقلم شيئا فشيئا. والنسب في الجدول (13) تشير إلى أن الرئيس المباشر للموظف الجديد هو من يتحمل أعباء هذه المهمة في غالب الوقت (نسبة 24,2% في الجدول 13)، ثم بعده مباشرة زملاء العامل القريبين منه في مكان العمل(نسبة 22,1% في الجدول 13)، وأحيانا يشتركان في الأمر، وتأتي متابعة إدارة الموارد البشرية في المراتب الأخير من الخيارات المقترحة، لأنها في الغالب تقتصر على النواحي الأخرى المتعلقة بالجوانب الإدارية والقانونية وأيضا الأمور المتعلقة بالقانون الداخلي للمؤسسة الذي يتم إعلام الموظف الجديد به في شكل نسخة يحتفظ بها ليعرف حقوقه وواجباته

*خضوعنا نحن الباحث، في سنوات سابقة، لهذا النوع من الاختبارات للالتحاق بمركز التكوين المهني التابع لهذه المؤسسة (SNTF) قبل دخول الجامعة.

ونظام العمل عامة بالمؤسسة. وتأتي عملية المتابعة هذا والتدريب المسبق للموظف الجديد للتأقلم مع العمل، تأتي في فترة التجريب التي ينص عليها القانون، هذه الأخيرة التي إذا ما انتهت بتقرير ايجابي من المشرف الأول يتم تثبيت الموظف في منصبه بشكل دائم، على اعتبار أن هذه المؤسسة لا تتعامل بعقود التشغيل محدودة المدة إلا في الحالات النادرة جدا،(نسبة 100%في الجدول رقم05) أو عقود ما قبل التشغيل البسيطة الخاصة بمكاتب التشغيل أو مراكز التكوين المهني؛والتي لا يعتبر العمال المعنيين بها ذووا كافة الحقوق بالمؤسسة وإنما هم بالمؤسسة من أجل أخذ الخبرة المهنية التطبيقية فقط ويحصلون على مقابل زهيد، لمساعدتهم في إيجاد فرصة عمل جيدة في المستقبل، أي أنهم ليسوا موظفين كاملي الحقوق لدى المؤسسة، حتى يمروا بإجراءات التوظيف الآنفة الذكر ويحصلوا على تلك الصفة.(وهو ما حدث مع كثير من المتربصين الذي استطاعوا أن يفتكوا مناصب عمل بالمؤسسة بسبب الخبرة المهنية الجيدة التي حصلوها في فترة تربصهم في المؤسسة، والتي مكنتهم من التفوق على باقي المرشحين الآخرين في اختبارات التوظيف).

في آخر المطاف وبعد عرض كل النتائج الخاصة بالمؤشرات الأربعة المكونة لمتغير التوظيف، (تخطيط الموارد البشرية وتوصيف الوظائف والاستقطاب والاختيار)، وتبيين حقيقة تطبيقها بالوحدة (المؤسسة) مجال الدراسة الميدانية، وبالمقارنة مع ما حدده المختصين من الخطوات الأساسية العلمية في عملية التوظيف*، نقول أن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: **تعتمد سياسة التوظيف بالمؤسسة على المعايير العلمية المتعارف عليها**، تحققت بهذه الدراسة إلى حدٍ كبير(إلى درجة القبول فما فوق)، انطلاقا من البيانات الميدانية المستقاة من المقابلات المتعددة ومن النسب الموضحة في الجداول الخاصة بمتغير التوظيف ومؤشراته الأربعة، والتي أكدت لنا أن الإجراءات المطبقة من طرف إدارة الموارد البشرية بوحدة صيانة عتاد المحرك بقسنطينة إجراءات تتوافق مع الإجراءات العلمية المتعارف عليها بين العلماء والمختصين في هذا المجال إلى حد كبير، لاسيّما الإجراءات المعتمدة في عملية تقدير احتياجات الوحدة من كم ونوع العمالة المطلوبة والبرنامج الالكتروني المستخدم في ذلك، وطرق وأساليب الاستقطاب المستخدمة وتطورها بمرور الوقت إلى الاعتماد على مكاتب التشغيل المتخصصة، وعقلانية الاختبارات المستعملة في المفاضلة بين المتقدمين من الأفراد، ومشاركة الأطراف المتعددة في العملية، ما أضفى عليها صبغة مصداقية أكثر، والمتابعة الصحية والمهنية التي يتلقاها الموظف الجديد من الإدارة والمشرفين وزملاء العمل وما يتعلمه من خبراتهم. ومن المؤشرات القوية التي تؤكد استنتاجنا هذا، رأي أفراد العينة أنفسهم في الجدول(14) الذي أجابوا بنسبة تفوق 77% بأن عملية التوظيف بالوحدة تحسنت

*راجع الفصل الرابع.

وأصبحت مقبولة إلى حد كبير. وتعتبر هذه الإجابة دليلا واضحا على تحسن إجراءات التوظيف المتبعة في المؤسسة، لأن جل العمال، في زمن ليس بالبعيد، كانوا غير راضون تماما عن الإجراءات المتبعة في التوظيف*، حتى تعدلت الأمور شيئا فشيئا، خاصة بعد إشراك المشرفين ورؤساء الفرق في العملية. دون أن ننسى الدور بالغ الأهمية التي لعبته قوانين وتشريعات العمل التي نصت عليها الدولة والتي ضيقت دائرة التلاعب بعملية التوظيف أكثر فأكثر بتحديدها لكل الإجراءات اللازمة ومراقبتها بأجهزتها الخاصة، لاسيّما دور مفتشية العمل.

و في الأخير نقول؛ مهما حاولت إدارة المؤسسة من أن تكون دقيقة في إجراءاتها، ومهما تدخلت الدولة بوضع القوانين وسن اللوائح التنظيمية الخاصة بالتوظيف، إلا أن الأمر لا يمكن أن يكون جيدا مائة بالمائة مادام هو نشاط إنساني تتحكم فيه ظروف ومتغيرات متعددة(كتقديرات الأشخاص) لا يمكن حصرها ولا عدها بشكل دقيق، والتي حتما سيكون لها تأثير(مباشر أو غير مباشر)على العملية، المهم أن تقلص دائرة الخطأ شيئا فشيئا بالممارسة والاستفادة من الخبرات المختلفة؛ سواء خبرات مؤسسات أخرى أو نتائج بحوث علمية، أو حتى خبرات من الأخطاء والنقائص المسجلة في ممارسات سابقة بالمؤسسة نفسها.

ثانيا: تنمية الموارد البشرية

الفرضية الفرعية الثاني:

تطور سياسة تنمية الموارد البشرية، المطبقة في الوحدة، قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه احتياجات العمل.

يعتبر مهمة تنمية وتطوير قدرات الأفراد من المهام الأساسية في إدارة الموارد البشرية في كل مؤسسة، وتأتي هذه المهمة مباشرة بعد الانتهاء من عملية اختيار أفضل الموارد البشرية المتاحة وتعيينها وفق خطوات محددة (عرضناها سابق)، ويُعتبر هذا المتغير (تنمية الأفراد) من المتغيرات الهامة في عمليات إدارة الأفراد اتفقت حوله كل آراء النظريات والمنظرين في علم الإدارة والتنظيم(الكلاسيكية والحديثة)، باعتباره المتغير المباشر الذي يُعنى بتطوير مهارات وقدرات الأفراد في التنظيم بما تتطلبه المهام والأنشطة والوظائف الموجودة بذلك التنظيم، بل حتى أن من المختصين من يعزي نجاح المنظمات وتطورها إلى مدى نجاحها في تأهيل وتدريب أفرادها وإيصالهم إلى المستويات المهارية المطلوبة التي تخدم مصلحة تلك المنظمات، ولأهمية هذا المهمة تطورت لتصبح مهمة قارة ومستمرة بمختلف المؤسسات، ناهيك عن كونها أحد المؤشرات الهامة

* سجلنا هذا الرأي من المقابلات الحرة التي أجريت مع بعض العمل.

الدالة على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات. وفي مقام بحثنا هذا الذي يبحث في موضوع إدارة الموارد البشرية، يصبح من الأساسي جدا بحث متغير تنمية الأفراد للأسباب السالفة، وقد قسمناه إلى مؤشرين أساسيين، حتى يسهل بحثه، هما: **تدريب العمال وتدريب الإداريين** (أو كما يطلق عليه **بالتنمية الإدارية**)، وإن كان، في الحقيقة، هما مؤشرين يصعب الفصل بينهما بشكل كبير أثناء الممارسة، إلا في بعض الحالات الخاصة، لاسيّما في المؤسسة الجزائرية.

1) تدريب العمال: اتضح لنا من خلال تحليل البيانات الميدانية المستقاة من استمارة البحث ومقابلات العمال والمشرفين والإداريين جملة من المعلومات حول عملية التدريب بهذه الوحدة التي حددت لنا معالم سياسة تنمية قدرات الموارد البشرية المتبناة في المؤسسة، حيث أكدت لنا النسب المئوية في الجداول الخاصة بهذا المتغير، أن ما نسبته 80% من أفراد العينة في الجدول(11) تحصلوا على تأهيل وتدريب معين قبل التحاقهم للعمل بهذه المؤسسة، سواء أكان ذلك التكوين في مراكز أو معاهد أو مدارس حكومية أو كان لدى مركز التكوين المهني التابع للمؤسسة، كتأكيد على أمر مهم، مفاده أن إدارة المؤسسة توظف الأفراد الذين يتوفر لديهم التأهيل المهني المناسب للأنشطة والأعمال الموجودة بالمؤسسة، وباعتبار الظروف الاقتصادية والاجتماعية* الخاصة التي وجدت المؤسسة نفسها فيها بعد الاستقلال (على غرار جميع المؤسسات) وعدم توفر الأفراد الذين يحملون التأهيل العلمي والمهني المناسب والكافي في سوق العمل لسد احتياجات المؤسسة من العمالة المطلوبة، تبنت المؤسسة (مؤسسة النقل بالسكة الحديدية عامة ووحدة صيانة عتاد المحرك كفرع منها) على عاتقها مهمة تدريب وتأهيل الأفراد الذين يرغبون ويلتحقون للعمل لديها، وهذا ما تبرزه نسبة 41,1% في الجدول(11) والتي أقر أصحابها بحصولهم على الدورات التدريبية الأولى بمركز التكوين المهني التابع للمؤسسة، وهم الفئة العمالية ذووا الأقدمية الكبيرة، أي أولئك الذين وظفوا في البدايات (في سنوات السبعينات والثمانينيات). ولم تكن إدارة المؤسسة تكتفي في عملية تكوين الأفراد وتطوير مهاراتهم بمجرد التدريب الأولى الذي تمنحه قبل الالتحاق بمنصب العمل أو ذاك التأهيل الذي يأتي به الأفراد المكونون خارج المؤسسة في أول التحاقهم بالعمل، وإنما تستمر في تكوين وتطوير الأفراد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وهي الحقيقة المثبتة في الجدول(15) ونسبة 62,1% من أفراد العينة الذين أكدوا حصولهم على دورات تدريبية أخرى منذ التحاقهم للعمل بالمؤسسة خلافا للتكوين الأساسي قبل الالتحاق، واختلفت عدد المرات بين العمل بشكل طبيعي باختلاف مواقعهم واحتياجات العمل التدريبية، لكن المعدل كان على الأقل مرتين لكل عامل.

و تستخدم إدارة المؤسسة في تكوين أو تدريب مواردها البشرية أساليب متعددة، أخبرنا بها مدير الموارد البشرية وأكدها لنا الأفراد، وهي على التوالي:

* استقلال الدولة الجزائرية الحديث وعدم توفر مراكز التكوين المهني المناسبة والكافية.

1) مركز التكوين المهني الخاص بالمؤسسة؛
2) خارج المؤسسة؛
3) في مكان العمل؛
4) مركز التكوين المهني الخاص بالمؤسسة وفي مكان العمل؛
5) مركز التكوين المهني الخاص بالمؤسسة وخارج المؤسسة؛
6) خارج البلد

و ترتيبها من حيث استعمالها في تدريب الأفراد هو نفسه بدليل معامل الارتباط سبيرمان في الجدول(17)، حيث تركز المؤسسة على أسلوب التدريب في مركز التكوين المهني التابع لها، بشكل كبير، لأنه الأسلوب الأكثر تحقيقا للمنفعة(بشهادة العمال أنفسهم)، فهو من جهة يقلل تكاليف التنقل إلى أماكن أخرى للتدريب، كما يحقق نتائج أفضل في تطوير قدرات العمال بوصفه يقدم تكوينا نظريا وتطبيقيا مباشرا على آلات وأجهزة المؤسسة نفسها، وبتأطير من مكونين من عمال المؤسسة نفسها. وفي حال كانت المهارات المراد التدريب عليها أو المعلومات المراد تعليمها للعمل لا يمكن تعلمها بالمركز المهني التابع للمؤسسة، تتفق إدارة المؤسسة مع هيئات خاصة خارجية وتوكل لها مهمة تدريب الأفراد المعنيين، (كالتدريب الذي تحصل عليه بعض الإطارات في مركز التكوين التابع لمصنع الرويبة)، وهو الأسلوب الذي احتل المرتبة الثانية. أما الأسلوب الذي احتل المرتبة الرابعة فهو أسلوب التدريب في مكان العمل، وهو أسلوب تطبيقي أكثر منه نظري تعتمده إدارة المؤسسة بشكل دوري في تطوير مهارات وقدرات العمال، خاصة المنتمين إلى فئة التنفيذ، والعمال من الأصناف الأخرى الملتحقين حديثا للعمل بالمؤسسة وتنقصهم الخبرة التطبيقية. وفي المراتب الرابعة والخامسة، يأت الممازجة بين أسلوبين سابقين، كالتدريب في مركز المؤسسة وفي مكان العمل معا، أو برامج أخرى يتم تكوين الأفراد بالمركز نظريا وخارج المؤسسة تطبيقيا أو العكس ليأتي في المرتبة الأخيرة أسلوب التكوين خارج البلد، وهو أسلوب تدريبي تستخدمه إدارة المؤسسة في حالات قليلة تبعا للاحتياجات الأساسية التي تتطلب الاستعانة بمراكز أو معاهد تكوين خارج البلد، وهي الحالات التي يكون فيها المعلومات أو المهارات المراد تعليمها أو تدريب العمال عليها تفوق المستوى المتاح داخل البلد، خاصة عند استحداث تكنولوجيات أو آلات جديدة لا تصنع في السوق الوطنية (كحالات تدريب بعض العمال باسبانيا على تكنولجيا القطارات الجديدة nouveau autorails* التي اقتنتها الشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية حديثا). نستنتج من هذا كله إن إدارة وحدة صيانة عتاد المحرك تستعمل أساليب متعددة في تدريب أفرادها تطبقها حسب الاحتياجات والإمكانات المادية المتاحة لديها.

*انظر الصورة في الملاحق.

لكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا عن مدى تحقيق الأساليب البرامج التدريب التدريبية في تحقيق المنفعة للخاضعين لها؟

تؤكد لنا نسبة معامل الارتباط0,99 في الجدول (19) أن هناك علاقة ارتباطيه قوية جدا بين عدد الدورات التدريب التي حصل عليها أفراد العينة وبين فائدة تلك الدورات، كإجابة قاطعة على السؤال المطروح آنفا حول فائدة البرامج التدريبية التي تمنحها الإدارة لعمالها.

أما عن خطوات عملية التدريب وتعيين الأشخاص المعنيين بالدورات، أخبرنا مدير الموارد البشرية أنها تتم بالشكل الآتي:

1) **فيما يخص تحديد الاحتياجات التدريبية(recensement des besoins):** تتصل إدارة الموارد البشرية بالمشرفين في مختلف الأقسام وتطلب منهم تحديد احتياجاتهم التدريبية كل على حدة واقتراح العمال المحتمل أن يكونوا معنيين بالعملية، ثم تلتقي الإدارة بأولئك المشرفين وبحضور ممثل عن الشريك الاجتماعي، يلتقي هؤلاء الأطراف الثلاثة ليتناقشوا ويفصلوا في الاحتياجات المرفوعة والأشخاص المعنيين. وبعد هذه الخطوة يرفع قسم إدارة الموارد البشرية بالوحدة تلك الاحتياجات(مخطط التكوينPlan de formation) إلى مديرية الموارد البشرية المركزية بالعاصمة من أجل المتابعة ومنح الموافقة والميزانية اللازمة لتنفيذ ذلك البرنامج**.

2) **تصميم برنامج التدريب:** ويتم بشأنه عقد اجتماع الأطراف الثلاثة السابقين ويتم تصميم برنامج التدريب بمشاركة بعض العمال الذين تختارهم الإدارة لهذه المهمة ممن تتوفر فيها الخصائص اللازمة من مستوى تأهيل وخبرة مهنية، كل حسب تخصصه، وكما يتم تحديد المؤطرين الذين سينفذون ذلك البرنامج، سواء أكانوا عمالا من داخل المؤسسة نفسها، أو الاستعانة بمُؤَطِرِين خارجيين وكيفيات تنظيم أمورهم ومستحقاتهم. ناهيك عن اختيار الأسلوب التدريبي والذي يشتق من طبيعة البرنامج المصمم. هذا في حالة التدريب داخل المؤسسة، أما إذا التدريب خارج المؤسسة أو خارج البلد، فيتم الاتفاق على البرنامج وتصميمه وتنفيذه من الهيئات المرسل إليها بمتابعة إدارة المؤسسة(ممثلة في إدارة الموارد البشرية).

3) **تنفيذ البرنامج:** كما أسلفنا، يتم تنفيذ البرنامج وفق الخطوط العريضة المتفق عليها بين الأطراف المختلفة، وهنا يأتي دور قسم إدارة الموارد البشرية في السهر على حسن تنظيم العمل وتنفيذ البرنامج التدريبي، من توفير لمكان التدريب ووسائله والتوقيتات المناسبة وكل ما يتعلق به من أمور أخرى لضمان نجاحه.

** نفس الشيء مثل ما مر معنا في متغير التوظيف.

4) **التقييم والمتابعة:** وهي آخر مرحلة في عملية التدريب، حيث تعهد في الغالب مهمة تقييم العمال في نهاية البرنامج التدريبي إلى المدرِبين أنفسهم ومنح التقديرات المناسبة، التي على أساسها يتم التعامل مع العمال، إما بالترقيات أو بأمور أخرى. ونشير هنا، أنه من الطبيعي أن تتفاوت درة الاستفادة من الدورات التدريبية بين الأفراد، فمنهم من تكون استفادته كبيرة ومنهم من لا يهتم بالأمر ويعتبره فسحة ولا يستفيد كما ينبغي، ناهيك عن الفروق الفردية التي من شأنه أن تصنع فارقا. وما تؤكده الشواهد الكمية في هذه المؤسسة هو أن أغلبية العمال تكون استفادتهم من البرامج التدريبية من متوسطه إلى كبيرة (الجداول 18 و22). ومن نتائج التقييم أيضا إمكانية اقتراح المدربين لمواضيع جديدة تكون محور برامج تدريبية مستقبلية.

هذا عن مؤشر البرامج التدريبية التي تسهر إدارة المؤسسة على تنمية قدرات ومهارات مواردها البشرية من خلالها، ومن جهة أخرى، فقد أكد لنا العمال أفراد العينة أن ليست وحدها البرامج التدريبية التي تنفذها إدارة المؤسسة هي التي تنمي من قدرات الأفراد، بل أن الجو الاجتماعي والمعايير والقيم* السائدة في الوحدة والعلاقة الإنسانية الحميمية بين معظم العمال، إنما تساهم بشكل كبير في تطوير قدرات ومهارات العمال(ما تؤكده نسبة81,1% في الجدول21)، فلقد وقفنا نحن الباحث، على هذه الحقيقة أثناء معايشة العمال في العمل، حيث تسود قيم التعلم وتبادل الخبرات بين الأجيال بشكل كبير في هذه الوحدة، لاسيّما بين المشرفين والمرؤوسين، وقناعة العمال القدامى الراسخة بضرورة توريث تلك المهارات التي تعلموها للأجيال الصاعدة، كما حدث معهم هم في السابق وتعلموا ممن سبقوهم، ليتحول الأمر إلى قيمة معنوية متوارثة بين العمال، برغم الظروف المادية غير المرضية، وفي بعض الأحيان تبرز هذه القيم في شكل سلوكات معينة عفويا دونما إحساس من العامل نفسه لأن سلوكه تطبع باتجاهات ومعايير معينة تشبع بها في خلال سنوات خبرته المهنية، لاسيّما العمال الذي التحقوا بالمؤسسة في بداياتهم بشكل متتلمذين(des ex-apprentis)، وتشهد بهذه الحقيقة، حتى أطراف خارجية عن المؤسسة، وكثيرا ما افتخرت إدارة الوحدة بهذا الإرث الطيب من القيم الايجابية فيما يتعلق بتوريث المهارات المهنية للعمال فيما بينهم الأمر الذي حسن من سمعة مهارة عمال وحدة صيانة عتاد المحرك أمام مهارات مهنية لعمال آخرين في مؤسسات أخرى متقاربة في النشاط، وحتى أمام عمال الوحدة أنفسهم في مقارنة بسيطة بين مستواهم ومستوى عمال آخرين بمؤسسات أخرى(الجدول24).

*الثقافة التنظيمية

2) تدريب الإداريين (التنمية الإدارية): الحديث عن تدريب الإداريين هو نفسه الحديث عن تدريب العمال، لأننا قصدنا بالعمال هنا جميع الفئات (الإداريين منهم وغير الإداريين) بمختلف الرتب أيضا، سواء أكانوا تحكم أو تنفيذ. وسجلنا اختلافات بسيطة نورد أهمها في الآتي:

- فيما يخص البرامج التدريبية المسبقة للالتحاق بالعمل بالمؤسسة، سجلنا أن فئة الإداريين غالبا ما تلتحق بالمؤسسة ولديها المؤهل العلمي الذي تحصلت عليه من مراكز التكوين التابعة للدولة على غرار الجامعات والمعاهد، لاسيّما أصحاب شهادات الليسانس، وتقني سامي في الإدارة أو إدارة الموارد البشرية.
- برامج التدريب لفئة الإداريين غالبا ما تكون خارج المؤسسة، باعتبار أن المعلومات المراد تلقينها لهم نظرية أكثر منها تطبيقية ولا يوجد في المؤسسة من يستطيع أن يلقنها لهم فمجمل العمال متخصصين في الجوانب التقنية والميكانيكية والكهربائية...الخ وليس التسيير الإداري.
- عدد العمال الإداريين أقل بكثير من عدد العمال الآخرين، وبالتالي عدد الدورات التدريبية لهذه الفئة(الإداريين) أقل من عدد الدورات لفئة العمال الآخرين، إضافة إلى عدم تطور العمل واستحداث تكنولجيات جديدة في الإدارة تتطلب التكوين عليها، اللهم فقط، تقنية الإعلام الآلي، وبرامج المحاسبة.
- العنصر النسوي طاغي على فئة الإداريين بحكم طبيعة المهمة.

في الأخير، ومن خلال ما سبق ذكره في هذا المتغير، واعتمادا على الشواهد الكمية المبينة في جداول متغير التنمية، نستنتج بتحقق الفرضية الفرعية الثانية القائلة: **بتطوير سياسة تنمية الموارد البشرية، المطبقة في الوحدة، لقدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه احتياجات العمل،** وهو ما أكدته لنا البيانات الميدانية، لاسيّما قيمة معامل الارتباط بيرسون 0,99 في الجدول 19 بين متغير التدريب وفائدته بالنسبة لقدرات الأفراد ومهاراتهم، أين توضحت أن كل أساليب التدريب المستخدمة من طرف إدارة المؤسسة إنما تأتي بالفائدة على مهارة وتطوير قدرات العمال، فضلا عن القيم الإيجابية السائدة بين عمال المؤسسة بخصوص موضوع تبادل الخبرات، والخطوات العلمية الصحيحة المتبناة في تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.

ويبقى، في الأخير، دوما نفس الكلام يفرض نفسه، في حتمية وجود بعض المطبات في بعض المواقف تؤثر سلبا على العملية المقصودة (التنمية)، لعل من أهمها: خضوع البرامج والدورات التدريبية لقرار المديرية المركزية لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة الأم، وإمكانية عدم تلبيتها لمطالب الوحدة(الفرع) بخصوص عملية التدريب بالشكل الكافي، إذا ما اعتبرنا أن مؤشر التدريب

وحده هو مؤشر تنمية قدرات العمال، مع الاقتناع بضرورة اعتماد العمال على أنفسهم في تطوير ذواتهم بدل انتظار برامج التدريب والتطوير من إدارة المؤسسة(الجدول24).

المحور الثاني: الرغبة في العمل:

إذا كان متغير قدرات الأفراد متغيرا هاما في عملية الرفع من مستويات أداء الأفراد، فإن هناك متغيرا هاما آخر لا يمكن أن نغفل أهميته البالغة لموضوع الأداء، ألا وهو موضوع الرغبة في العمل، فلرغبة الفرد في العمل وحالته النفسية أثر كبير على مستويات أدائه ومعدلات استغلاله لحجم طاقاته وقدراته التي اكتسبها ودُرِب عليها، والتجارب الميدانية شاهدة، وحتى انطلاقا من التجربة الشخصية لكل واحد فينا، فبرغم توفرنا على كافة القدرات اللازمة لانجاز مهام ما في مواقف ما، إلا أننا قد نجد أنفسنا نتقاعس عن فعل المهام المطلوبة منا بسبب انخفاض روحنا المعنوية أو قلة رغبتنا في القيام بتلك المهام بسبب مؤثر ما، وهذا دليل وتأكيد على أهمية هذا المتغير (الطرف) الثاني في معادلة الأداء، وهو الرغبة في العمل. هذا المحور الذي سنتناوله في حالة مؤسستنا هاته ونَسْتَبيِّن تطبيقه ومدى ترجمة معانيه في واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وسنوضحه انطلاقا من متغيرين اثنين هماّ: **سياسة التحفيز وسياسة المحافظة** على الموارد البشرية، وكل منها نبحثه من خلال مؤشرات اخترناه بعناية. وفي الحقيقة الفصل بين سياسة التحفيز وسياسة المحافظة لا يكاد يلقى توضيحا من طرف الكتاب والمختصين، على اعتبار أنهما متغيرين متداخلين كلاهما يخدم أهداف الآخر، ونحن في هذا المقام إنما نتعامل مع متغير التحفيز في شكله الأساسي الذي يهدف إلى خلق الدوافع الايجابية نحو العمل لدى العمال، أما سياسة المحافظة فنتناولها بمؤشرات الحوافز التي تهدف إلى المحافظة على الموارد البشرية من التسرب وزيادة نسب استقرارها وولائها للمؤسسة.

ثالثا: تحفيـــز الموارد البشرية

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا تحفز سياسة الأجور والحوافز الأفراد ايجابيا نحو العمل.

تعتبر مهمة تحفيز الأفراد من المهام الأساسية في إدارة الموارد البشرية، باعتبار أنها العملية الأساسية التي من شأنها خلق دوافع العمل الايجابية لدى الأفراد ليتجهوا نحو العمل ويعطوا أفضل ما لديهم للمهام الموكلة إليهم، انطلاقا من الحقيقة التي أكدنا عليها وانطلقنا منها في بحثنا هذا كله بأن أداء العنصر البشري لا يتحدد فقط بمتغير القدرة العمل، وإنما لمتغير الرغبة دور بالغ الأهمية لا يجب أن يهمل(و هو ما أثبتته ورسخته المدرسة السلوكية في الإدارة)، ولعل أول مؤشر في عملية التحفيز على الإطلاق بالنسبة للعامل وللمؤسسة المستخدمة الذي يشكل أول ما يهتم به

ويناقشه هذان الطرفان هو الأجر، فإذا كان بالنسبة للعامل هو مقابل حجم المجهودات التي سيبذلها لصالح المؤسسة، فهو في نفس الوقت، بالنسبة للمؤسسة، تعويض مالي يمنحه للفرد مقابل خدماته التي يمنحها لها تحت اتفاق ونظام معين. وفي الغالب يكون هذا الموضوع موضع جدال بين العامل ورب العمل، فالعامل غالبا ما يعتقد أن حجم مجهوداته المبذولة في العمل أكبر من حجم الأجر الذي يتقاضاه، في مقابل رب العمل، الذي يرى بأنه حجم ما يمنحه من أجور للعمال أكبر من حجم المبذول من جهود من طرفهم، وهي حلقة صراع دائمة بين هاذين الطرفين، وضرورة التوازن بين الرأي والوصول إلى الحلول المرضية لكليهما، حتما تمر بمحطات تشاورية فيما بينهما للوصول إلى الاتفاق(الذي غالبا ما لا يكون تاما). بعد الأجر مباشرة، تأتي مكملاته الأساسية، وهي الحوافز المادية من علاوات ومكافآت والتي تدخل في إطار حساب الراتب النهائي للعامل، وهي تختلف باختلاف نوع العمل وحجم مسؤولياته. أما الحوافز المعنوية، على غرار الأجر والراتب، يمكن أن تلعب دورا أساسيا وجوهريا أيضا فيما يخص متغير الرغبة في العمل لدى الأفراد، فكما أكدناه في الفصل الرابع من هذا البحث، فإنه قد يكون لبعض الحوافز المعنوية أثر أبلغ في تحفيز العمال من مؤشر الأجر والراتب. ومؤسستنا مجال الدراسة الميدانية، حتما سوف لن تشد عن هذه القواعد التي ذكرناها، ولمعرفة مستوى رضا الأفراد وتبيان حقيقة هذه العملية (التحفيز) سنعرض في الآتي مجمل النتائج المسجلة من مجموع البيانات المأخوذة من واقع المؤسسة حول هذا المتغير من خلال مؤشريه الأساسيين: الأجر والحوافز بشقيها المادي والمعنوي لاستبيان حقيقة الوضع، مع العلم أننا انطلقنا من فرضية صفرية تنفي أن يكون للأجر والحوافز بالمؤسسة ميدان الدراسة، علاقة ايجابية بتحفيز الأفراد نحو العمل.

1) **الأجــــر:** توضح لنا الشواهد الكمية في الجدول (26)أن جل أفراد العينة غير راضون تماما عن الأجر الذي يتقاضونه بنسبة 89,6% لأسباب عديدة، في مقدمتها عدم كفاية هذا الأجر لسد كافة احتياجاتهم وأسرهم، ناهيك على أنه لا يعبر عن حقيقة المجهودات التي يبذلونها في العمل مقارنة مع عمال آخرين في مؤسسات عمومية أخرى، ويعتبرون مستوى الأجور المعتمد في مؤسستهم (الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية عامة ووحدة صيانة عتاد المحرك كفرع منها) ضعيف جدا لا يحفز العمال أبدا ايجابيا في العمل، (الجداول 27،28)، وهذا ما أكدته لنا قيمة معامل الارتباط بين متغير الأجر وحافزيته التي كانت تساوي 0,02 وهي نسبة تدل على وجود ترابط طردي ضعيف جدا بين هذين المتغيرين (الأجر وتحفيزه للعمال). وهذا ما عكس حالة من الإحباط الشديد لدى العمال تراكمت وتطور لحالة من الصراع مع الإدارة والسلوكيات غير المرغوبة والنفور من العمل، أي أن الأجر تحول من حافز إيجابي يحفز العمل نحو العمل، إلى حافز سلبي، نتيجة عدم رضا العاملين به، يحفز العمال سلبيا في العمل، بمعنى

يجعلهم يقللون من جهودهم إلى الحد الأدنى الذي لا يعاقبون عليه، ولا يفكرون بتاتا، في الرفع من قدراتهم وبذل مجهودات أكبر، مادامت هذه المجهودات لا تلقى التقدير المستحق من الأجر.(على حد اعتقادهم)، ولا يمكن أن نلوم إدارة الوحدة في هذا المقام، لأن سياسة الأجور خارجة عن حدود إمكانياتها، بل هي في يد الإدارة المركزية للشركة الأم بالجزائر العاصمة. ولأن عامل الأجر مهم جدا بالنسبة للعامل، تحولت قضيته إلى قضية أساسية تناضل من أجلها نقابة عمال القطاع (قطاع النقل بالسكة الحديدية) والتي كثيرا ما جرت إلى إضرابات عمالية من أجل تسوية موضوع الأجر. وتفسر إدارة الشركة المركزية سبب عدم تطويرها لسياسة الأجور المعتمدة، إلى الحالة المالية للمؤسسة ووضعيتها التجارية الحالية التي لا تسمح برفع الأجور إلى مستوى طلبات العمل، لأن المؤسسة لم تعد تحصل على مداخيل مالية كبيرة تسمح لها بذلك لاسيّما في ضوء تحديات الاقتصاد الجديد (الحر) وتطور وسائل نقل أخرى أرخص وأضمن وضعف مؤسسات القطاع العام وزوال الكثير منها، وهي التي كانت تعتبر من أكبر زبائن شركة النقل بالسكك الحديدية في وقت سابق. كل هذه الأسباب وغيرها ساهم في تفاقم وتدهور حالة المؤسسة نفسها وبالتالي حالة عمالها الاقتصادية. وهو ما زاد من حدت الإحساس باللاستقرار ومحاولة البحث عن فرص عمل أفضل لدى مؤسسات أخرى.(الجداول41،42).

2) **الحوافز:** ونقسمها إلى اثنين:

1.2. الحوافز المادية: وهي مجمل العلاوات والمكافآت التي يحصل عليها العامل، حيث أكدت لنا البيانات الكمية في الجدول (29) أن مجمل العمال يحصلون على علاوة المردودية الفرديةـــ كتدعيم من طرف إدارة المؤسسة لراتب* العمال الضعيف، حيث أصبحت هذه العلاوة تمنح لكافة العمال دون استثناء مع علاوات أخرى، بغية الرفع من رواتب العمال للأسباب السالفة، وهذا أمر يتعارض تماما مع مبدأ التحفيز، حيث شيئا فشيئا فقدت هذه الحوافز حافزيتها ـــ إن صح التعبير ـــ أو دورها الذي وجدت أصلا من أجله، وهو تحفيز الأفراد فأصبحت وكأنها شيء آلي يدخل في حساب الراتب، ولا تشكل فرقا كبيرا بين العمال ولا حافزا يسعون ويتسابقون من أجل تحقيقه مادامت مضمونة للجميع، وبالتالي لم تصبح هذه الحوافز(العلاوات والمكافآت) وإن وجدت تعتبر حافزا أصلا (الجداول32،33) ممكن لإدارة المؤسسة أن تستخدمه في تحفيز الأفراد ايجابيا نحو العمل وزيادة رغبتهم فيه، وإنما برزت ـــ في المقابل ـــ متغيرات أخرى وقوت كمحفزات أقوى بكثير من العلاوات الممنوحة كالحصول على الدورات التدريبية أو ساعات الراحة أو حتى الشكر والثناء وإرضاء الذات.

* الأجر: هو الأجر القاعدي الثابت المتفق عليه لكل منصب، أما الراتب: فهو الأجر القاعدي مضاف إليه العلاوات المختلفة المتغير في كل مرة.

و إن كانت، في الحقيقة، خطوة حسنة تحسب للإدارة، تدعيمها لرواتب العمل ببعض العلاوات الأخرى دون تمييز، وعيا منها بأن الأجر هو أهم حلقة (مؤشر) في عملية التحفيز الذي يجب أن يحظى بأولوية على حساب المحفزات الأخرى، وهذا يتطابق مع آراء كثير من المنظرين في مقدمتهم ماسلو، حيث أن الحاجات الأساسية للعامل تجعله يحتاج الراتب المادي بأي صيغة كانت، لاسيّما في ظل الظروف المالية مثل الظروف التي تمر بها مؤسستنا مجال الدراسة.

2.2. الحوافز المعنوية: كما أشرنا في الفصل السابق في هذا الخصوص، فإن عدم كفاية رواتب العمل وتعويضاتهم المادية، خلق لديهم حالة من عدم الرضا وجعلهم يفكرون في كل ما هو مادي فقط ويعتبرون أن الجوانب المادية أو الحوافز المادية فقط هي المطلوبة وهي الضرورية لفك عسرهم وحالتهم النفسية، هذه الحالة جعلت سؤالنا لهم عن ما إذا كانو يستفيدون من أي نوع من الحوافز الأخرى يقابل مباشرة بإجابة لا، رغم وجود كثير من المحفزات المعنوية المحيطة بهم وبينهم، ولكن لا يعيرونها اهتماما (أو لا يعونها) ولا يعتبرونها ــ في كثير من الأحيان ــ حوافز في العمل، برغم الأثر الايجابي التي تخلفه في نفوسهم بشهادتهم هم أنفسهم، لاسيّما فيما تعلق بالعلاقات الإنسانية الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين مجمل العمال في الوحدة (الجداول36،37،38). ولقد وقفنا شخصينا على هذه الحالة من العلاقات الطيبة بين العمال من مختلف الرتب في مواقف عديدة أثناء المقابلات الحرة وتجوالنا المتكرر بين الورشات وجماعات العمل، وملاحظتنا للسلوكات المختلفة للعمال كحالات التضامن المادية والمعنوية فيما بين العمال لصالح زميل أو زملاء لهم يمرون بظروف اجتماعية خاصة (كحالات الزواج، المرض، أو الوفاة...الخ)، والزيارات المتكررة للعمال الذي أحيلوا على القاعد، لزملائهم القدامى في العمل وافتخارهم بالفترة التي قضوها في خدمة المؤسسة وبالانتماء إلى المؤسسة نفسها، تقاسم فرحة بعض العمال الخاصة (كنجاح أبنائهم في الدراسة أو تزويجهم...) مع زملائهم في العمل وإحضار الحلويات (**الباروك**) كما يطلقون عليه (و هناك صورة موضحة في الملاحق)، والأهم من ذلك كله، ما تقدم معنا من سلوكيات في متغير التنمية، الخاصة بتعليم وتوريث مهارات العمل بين الأجيال بهذه المؤسسة في شكلها العفوي. كل هذه الأبعاد وغيرها تعتبر من الحوافز المعنوية التي خلفت أثرا ايجابيا لدى العمال في بيئة العمل خفف، نوعا منا، من حدت عدم الرضا والسخط الكبيرين التي خلفها عدم كفاية الراتب.

و عليه، من كل هذه المعطيات والشواهد الكمية الواردة في الجداول (لاسيّما الجدول28) والمعطيات المأخوذة من المقابلات المتعددة والملاحظة الشخصية، تدفعنا إلى قبول الفرضية

الصفرية التي انطلقنا منها في بحث هذا المتغير، ألا وهو متغير التحفيز، و**نقول أن سياسة الأجور والحوافز بهذه المؤسسة لا تحفز أفرادها ايجابيا نحو العمل،** وورثت حالة من عدم الرضا الجماعي أثرت على رغبة العمال في العمل والعطاء.

رابعا: المحافظـــة على الموارد البشرية

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا تشجع سياسة المحافظة المتبعة على استقرار الأفراد بالمؤسسة.

نقصد بسياسة المحافظة ما تقدمه المؤسسة من ميزات وحوافز (مادية ومعنوية) تساعد على رفع الروح المعنوية للعمال وزيادة إحساسهم بالعدالة والإنصاف التي تنعكس ايجا با على ارتفاع روح الانتماء لديهم للمؤسسة وبالتالي زيادة نسب الولاء لها والاستقرار بها. وكما يتفق المختصين في علم إدارة الموارد البشرية؛ فإن مهمة المحافظة على الموارد البشرية أصبحت، في العصر الحالي، من المهام الأساسية، أيضا، تضاف إلى مهام قسم إدارة الموارد البشرية الأخرى، من أجل المحافظة على العمالة التي صُرِفَ في توظيفها، وتطوير قدراتها، وتحفيزها الكثير للوصول بها إلى المستوى المطلوب من المهارة والأداء، وعدم المحافظة عليها في الأخير وتركها تتسرب إلى مؤسسات أخرى بوصف المغريات الكثيرة والمنافسة الشديدة في الحصول على الموارد البشرية الماهرة، يعتبر قلة فطنة من المؤسسة التي تسمح بذلك، وخسارة كبيرة تتطلب عملية تعويضها ميزانية مالية أخرى، وأكثر من ذلك، وقت آخر لتعويض تلك العمالة المتسربة، وهو ما لا يكون متاحا في الغالب للمؤسسات، لاسيّما في ظل المنافسة الكبيرة، ثم من يضمن أنه بعد إعادة العملية من الأول؛ أن العمالة الجديدة هذه سوف لن تتسرب كذلك؟ إذن، يجر هذا الاستنتاج إلى ضرورة التفكير في تطوير العمل وتطوير كل ما من شأنه أن يساعد على رفع روح العمال المعنوية وإحساسهم بالانتماء والولاء والاستقرار بالمؤسسة. وفي الحقيقة هذه عملية تتطلب مجهودات كبيرة ومؤشرات عدة، اخترنا منها الأهم في دراستنا الحالية، هي: **مؤشر الترقية**، باعتباره أحد المحفزات الأساسية بالنسبة للعمال، لاسيّما ما يجره من نفع مادي، والأهم من ذلك؛ النفع المعنوي الناتج عن الإحساس بالتطور المهني وبالأهمية الشخصية*، ومؤشر **السلامة المهنية في مكان العمل**، وماله من تأثيرات مهمة على معنويات العمال، وكونه من بين أهم الأسباب التي قد تدفع العمال إلى التسرب خوفا على سلامة صحتهم. ومؤشر **الخدمات الاجتماعية الأخرى** وما تلعبه من أثر ايجابي على معنويات العمال. ولو أنه، في واقع الأمر، لا يمكن أن نحصر فكرة التحفيز والمحافظة في مؤشرات الترقية والسلامة المهنية والخدمات، لأن مؤشرات التدريب وظروف العمل

* وهو مؤشر مهم جدا في عملية زيادة نسب الولاء وروح الانتماء.

الاجتماعية(كأسلوب المعاملة) والمادية، والأجر، والعلاوات... كلها قد تكون مؤشرات ايجابية أو سلبية لموضوع المحافظة على الموارد البشرية.

1.**الترقية**: تعتبر الترقية من المؤشرات الأساسية في عملية تحفيز الموارد البشرية، لسببين مهمين: الأول، بوصفها تجر زيادة في الأجر، وهو أمر مطلوب بشدة لدى عمال المؤسسة كما تبين معنا في متغير التحفيز، والثاني: ما للعملية من تأثير معنوي ايجابي، بإحساس العامل بتطوره في المسار المهني وبأهمية مجهوداته التي يقدمها في سبيل المؤسسة وبثقة الإدارة في قدراته بمنحها إياه منصب أعلى. لكن للأسف في مؤسستنا مجال الدراسة لم يكن الأمر كذلك حيث سجلنا عدم رضا كبير لدى الأفراد عن عملية الترقية والمعايير التي تتبناها إدارة المؤسسة في هذه العملية(نسبة 88% في الجدول 46 وكما تؤكده قيمة معالم الارتباط في الجدول 47 بين عدد مرات الترقية والرضا−0.2 وهي قيمة دالة على وجود ارتباط عكسي ضعيف)، واعتقادهم بأنها عملية تخضع للعلاقات الشخصية بين بعض الأفراد والإدارة (جدول 45)، الأمر الذي انعكس سلبيا على معنوياتهم وعلى روح الانتماء لديهم للمؤسسة نتيجة إحساسهم بعدم الإنصاف في هذا الأمر (الترقية)، وبحالة من الإقصاء لغالبيتهم ــ من وجهة نظر العمال ــ كما تؤكده نسبة 80% في الجدول 49. وكنتيجة، في الأخير، لهذه الحالة من عدم الرضا وانخفاض في الروح المعنوية حول معايير الترقية المعمول بها في المؤسسة، انعكس الأمر على الرغبة في الاستقرار بالمؤسسة بالسلب، كما تؤكده لنا نسبة معامل الارتباط −0.1 بين متغير الترقية ومتغير الاستقرار، وهي قيمة دالة على وجود ارتباط عكسي ضعيف جدا، يوضح أن متغير الترقية غير مرتبط بمتغير الاستقرار المهني لدى العمال بوحدة صيانة عتاد المحرك بسيدي مبروك. ومما يؤكد هذه النتيجة أيضا، النتيجة التي جاءت في الجدول(50) ونسبة 95% من أفراد العينة الذي أفادوا بأن خبرتهم المهنية وأقدميتهم في العمل تسمح لهم بالحصول على ترقيات أفضل لو كانوا يعملون لدى مؤسسات أخرى، وهذا مؤشر ــ وإن كان رأي العمال ناقص أو حكمهم خاطئ ــ يبقى مؤشرا قويا على حالة عدم الرضا والتحفيز السلبي للأفراد كون أن نتائج المقارنة (حسب نظرية العدالة) بين حال العمال بالوحدة وحالة عمال آخرين في مؤسسات أخرى، كانت سلبية لصالح عمال الوحدة. هذا من جهة النتائج المأخوذة من رأي العمل، مع العلم أن رأي الإدارة كان مغايرا تماما، من جهة أخرى، لرأي لأفراد العينة، كما أوضحنا في الفصل السابع، حيث عرض لنا مدير الموارد البشرية بالتفصيل المعايير المتبعة في ترقية الأفراد، لاسيّما الترقية في السلم أو الدرجة، وأن كل العمال يستفيدون من الترقية بشكل متساو حسب الإجراءات المعمول بها في هذا الموضوع والتي تطبق بشكل آلي على كل الأفراد، يبقى فقط؛ أنه من الطبيعي أن يكون هناك حدود وفواصل بين مختلف الرتب والأصناف المهنية في عملية الترقية، ناهيك عن بعض الحالات

الأخرى التي تكون فيها الترقية مربوطة باجتياز اختبارات معينة بنجاح، وعدد المناصب المحدود في أحيان أخرى، فمثلا لما يكون هناك منصب واحد شاغر تود إدارة المؤسسة ترقية عامل ما إليه، فمن الطبيعي أنه بعد دراسة ترشحات الأفراد واجتياز الاختبارات والتأهيلات المناسبة للمنصب سيفوز شخص واحد بذلك المنصب وليس أكثر، وعدم فوز البقية لا يعني هو إقصاء لهم، وإنما الذي أختير كان الأجدر، وهو أمر لا يستسيغه العمال الذين لم يختاروا للمنصب في هذا المثال، ويعتبرون الفائز، دوما، فاز بطرق غير مشروعة وأن كل واحد فيهم يظن أنه كان الأجدر، وهذه غاية لايمكن تحقيقها في مثل هذا الموقف، وقس على ذلك مواقف أخرى.

و الذي يجب أن نوضحه في هذا الموقف، هو أن على الإدارة أن تنتبه إلى حالة عدم الرضا هذه عن عملية الترقية المعششة في أذهان العمال وتأثيراتها السلبية على معنوياتهم وحالتهم النفسية وبالتالي على أدائهم، ومحاولة توضيح معايير الترقية لكل العمال بشكل مبسط يمكنهم من فهم العملية، وفهم ما لهم وما عليهم، حتى تنجلي حالة الغموض التي تكتنف العملية ــــ التي يعتبرها العمال متعمدة من طرف الإدارة لكي لا يعرفوا حقوقهم ــ لتفادي الشكوك والمغالطات التي يمكن أن يقع فيها العمال، هذا طبعا إذا اعتبرنا أن كلام وتفصيل الإدارة صحيح حول عدالة تطبيق معايير الترقية لكل العمال، لأن هناك مؤشرات تجعلنا نفكر في غير ذلك؛ كالأحكام القضائية التي استفاد منها بعض العمال الذين قاضوا المؤسسة* بخصوص موضوع الترقية وأخذوا حقوقهم المهضومة منذ سنوات سابقة، وهذا مؤشر على إمكانية حدوث بعض التجاوزات في العملية، قد تكون مقصودة من صنع أفراد وليس جهاز الإدارة ككل، أو غير مقصودة، حدثت سهوا لخلل ما في القوانين أو في تطبيق الإجراءات الأساسية للعملية.

2. السلامة المهنية: اتفق مجمل أفراد العينة في الجدول(51)بنسبة 93,7% أن الإدارة تمنح العمال معدات الأساسية اللازمة لحماية أجسادهم من الإصابات التي يمكن أن يتعرضوا لها جراءة قيامهم بأنشطة ومهام وظائفهم أو من التواجد في أمكنة عملهم، بوصف أن الخطر لا يأتي دوما من المهام التي يقوم بها العامل، وإنما قد يأتي من بيئة العمل التي يتواجد فيها العامل، ومن بين المعدات الوقاية الأساسية اتفق العمال على الآتي: (الخوذة، القفازات، الحذاء الخاص، المئزر، الصابون) وبعض المعدات الأخرى لبعض العمال الذين يقومون بنشاطات خاصة أخرى تتطلب معدات وقائية من نوع خاص، كما أقر معظم العمال، كذلك، بوجود متابعة طبية دورية بمجموع نسب 91,6 % في الجدول(52). وفي حقيقة الأمر هذه المعدات

*حسب رأي العمال المستقى من المقابلات الحرة.

الأساسية والمتابعة الطبية مفروضة بسلطة القانون لأنها تدخل مباشرة في موضوع صحة العامل، وهو أمر، كما أوضحنا في الفصل السابع، اهتم به المشرع القانوني وأعطاه أولوية خاصة بسلطة القانون، أي لا يمكن للمؤسسة أن تتجاوزه. وبالسؤال عن الدورات التحسيسية فيما يخص مخاطر العمل، أكد لنا أفراد العينة بنسبة 48,4 % في الجدول(53) أنها الإدارة لا تقوم بمثل هذه الدورات، بينما أقرت نسبة نسبة 47,4%منهم أنها تقوم بذلك أحيانا فقط، وأن إدارة المؤسسة مقصرة أيضا في تأمين بيئة العمل من المخاطر المحتملة حيث الجدول (54) وفي الجدول (56) أكد معظم أفراد العينة بعدم كفاية إجراءات السلامة المهنية بنسبة 63,2% من أفراد العينة، وهي إجابات تدل على أن العمال يعتبرون إجراءات السلامة المهنية المطبقة من طرف الإدارة لا تكفي تماما لتأمين بيئة العمل من الحوادث الممكن أن تصيبهم، وبأنهم معرضون لمخاطر كبيرة في أماكن عملهم، إضافة إلى التقصير الكبير ــ من وجهة نظر العمال ــ في التكفل بالعامل الذي يقع له حادث، حيث يتكفل به زملاؤه أكثر من اهتمام الإدارة بذلك، نسبة73,7% في الجدول (55)، وبالتالي فهم مستاؤون جدا من هذا الوضع* ويؤثر على معنوياتهم كثيرا، لاسيّما عند وقوع الحوادث لبعضهم ورؤيتهم لسوء التكفل به. أما عن رأي الإدارة في هذا الموضوع ممثلة في مصلحة النظافة والأمن (hygiène et sécurité)، فقد أوضح لنا صعوبة عملية تأمين بيئة العمل بشكل كبير نتيجة لقدم الآلات وقدم المباني وجدران وأرضية هياكل المؤسسة التي تعود إلى فترة الاستعمار، إضافة إلى قدم الآلات واهتراءها والشوائب الكثيرة الناتجة عن العمل في حدذاته. أما بخصوص الدورات التحسيسية فلقد أكد لنا أن قسمه يقوم بدورات تحسيسية في كل مرة تسمح بها الظروف، وأوضح لنا حقيقة مهمة مفادها؛ أن مشكلة كبيرة تواجههم في القيام بعملهم الأساسي بتأمين بيئة العمل من المخاطر والسلامة المهنية للعمال، وهي عدم تعاون العمال أنفسهم، لأن عملية الوقاية وتأمين بيئة العمل تعتمد في الأساس على قناعة العمال أنفسهم بالعملية والمبادرة الفردية لهم في ذلك، بإتباع النصائح التي يقدمها قسم النظافة والأمن من ترتيب معدات العمل، وتنظيف محيط العمل من الشوائب المتراكمة التي قد تتحول إلى خطر يهدد العامل نفسه، ولبس الخوذة والقفازات والمئزر والحذاء اللازمين أثناء العمل...و غيرها من النصائح التي يتعمد العمال، للأسف تجاهلها في كثير من الأحيان ما يجعلهم عرضة للإصابة في حالات كثيرة. فالواقع يقون أن المتخصص في تأمين بيئة العمل يقدم النصائح الأساسية للعمال في كيفية التعامل مع المخاطر المختلفة، كل حسب مجال عمله، وكيفية تأمين بيئة العمل وبضرورة الوقاية المسبقة بتطبيق كافة اللوائح في هذا النحو، لأن المختص في السلامة المهنية لا يمكن أن يكون مع جميع

*ما التمسناه من المقابلات الحرة مع بعض العمال

العمال في نفس الوقت حتى يقوم بتلك الأنشطة الخاصة بتأمين بيئة العمل، وإنما هي مهمة العامل نفسه، وعلى هذا الأخير أن يعلم ويتيقن ويقتنع بأن هذه المهمة من واجباته للمحافظة على سلامته وسلامة زملائه في العمل، ولا ينتظر حتى تتدخل الإدارة في كل مرة.

ونفس الكلام الذي قلناه في مؤشر الترقية يعيد نفسه مع مؤشر السلامة المهنية، فبرغم مجهودات قسم النظافة والسلامة المهنية في تأمين بيئة العمل وفي توفير معدات السلامة المهنية اللازمة للعمال وفي القيام بالدورات التحسيسية، يبقى أن العمال غير راضون تماما عن هذه المجهودات ويعتبرونها غير كافية ويطالبون بالمزيد، لكن ما هو حد المزيد الذي يرضيهم؟ الإجابة غير واضحة. ما يتطلب من إدارة المؤسسة، أيضا، بضرورة التحسيس أكثر والتوضيح المبسط للعمال حتى يقتنعوا بالمجهودات المبذولة وبالظروف المتحكمة في العملية (كالميزانية المخصصة لذلك، وإمكانات المؤسسة، وضرورة مساهمة العمال أنفسهم...)، ذلك، لأن هذه العملية وإجراءاتها هي انعكاس لإستراتيجية الإدارة بالمؤسسة وبالإمكانات المتاحة لها، كما أنها أيضا نشاط إنساني يخضع لتقديرات الأفراد، التي قد لا تكون موفقة في أحيان كثيرة، لأن إحساس الأفراد بالغبن في هذا الأمر ــ وحتى وإن كانوا هم السبب فيه ــ ينعكس،بدوره، سلبا على معنوياتهم وعلى روح ولائهم لهذه المؤسسة.

و الفكرة الأساسية التي نخرج بها من هذا المتغير هي أن تحقيق السلامة المهنية في بيئة العمل ليست مهمة الإدارة وحدها؛ وإنما هي مهمة منوطة بالعمال أنفسهم ولا يجب أن يتنصلوا من هذا الواجب، مع ضرورة توفير الإدارة للإمكانات المناسبة وتطبيق برامج سلامة مهنية أحسن.

3. الخدمات الأخرى: ونقصد بها مجمل الخدمات الاجتماعية الأخرى التي تمنحها المؤسسة لأفرادها في كل امتيازات خاصة، من شأنها أن ترفع من نسب ولاء الأفراد للمؤسسة كالخدمات الصحية، والاجتماعية (الإعانات المالية)، وخدمات النقل والإطعام...و غيرها) حيث أكد لنا معظم أفراد العينة في الجدول(57) بنسبة تفوق 60% أن هذه الخدمات غير كافية على الإطلاق، وأنها لا تسمن ولا تغني من جوع وليست في مستوى تطلعاتهم، فإذا كان الأجر العامل الأساسي المهم لا يرقى إلى المستوى المطلوب، فكيف بالخدمات الأخرى، وإن كانت هذه الأخيرة إحدى المكملات التي من شأنها أن تعوض ذلك النقص. لكن في مؤسستنا هاته لم يكن الحال كذلك برغم أن العمال يستفيدون من بطاقة نقل مجانية ولأفراد أسرهم على كافة شبكة السكة الحديدية الموجودة في الوطن وبعض المساعدات المالية في إطار الخدمات الاجتماعية، في حالات خاصة يتم دراستها من طرف القسم المعني (مصلحة الخدمات

الاجتماعية)، إلا أن العمال يعتبرونها غير كافية ويطالبون بالمزيد، أي أنها لا تحفزهم على الاستقرار بشكل واضح.

و في الحقيقة، دوما، رضا جميع العمال غاية لا تدرك، لأن العمال دوما ينظرون إلى مصلحتهم الخاصة الضيقة، ويودون الحصول على أكبر قدر من المحفزات ويبذلون أقل مجهود في العمل، فإن كان الغالب في الموضوع هو معاناة العمال من عدم كفاية أجورهم والتعويضات الممنوحة لهم، فإن الواقع يقول بأن هناك حد أدنى يجب أن يعترف به العمال وأن يقتعنوا به، خاصة وأن ليس لديهم خيار آخر في ظل سوق عمل شحيح المناصب، وهي حقيقة مترجمة في نسب إجابات الأفراد في الجدول (58) الذي أكدوا بنسبة 58,9% بتفكيرهم المسبق في حالة أرادوا ترك المؤسسة، فهم يعلمون ظروف سوق العمل في البلد وبالتالي إن تركوا العمل بهذه المؤسسة، لا يمكن أن يحصلوا على غيره بسهولة لدى مؤسسات أخرى وبنفس الامتيازات، هذا التخوف في حد ذاته، تحول إلى حافز سلبي يثني الكثير من العمال عن التفكير في ترك العمل بالمؤسسة، وليست هي سياسة المؤسسة في المحافظة على الأفراد من حقق ذلك، وإن كان، فالنية دوما موجودة لدى الكثير منهم في التمني لو كانوا يعملون في مؤسسات أخرى أحسن وضعية من مؤسستهم هاته.

و في آخر المطاف، ومن واقع المعطيات الكمية في جداول متغير المحافظة، والمعطيات الكيفية المتمثلة في الاستنتاجات والتفسيرات الموضحة في مؤشرات هذا المتغير، ومن واقع اختبار student المطبق في الجدول (48)، نقول أن الفرضية الفرعية الرابعة القائلة: **لا تشجع سياسة المحافظة المتبعة على استقرار الأفراد بالمؤسسة مجال الدراسة الميدانية**، محققة إلى حد كبير ونتائج مؤشر الترقية والسلامة المهنية توضح ذلك، حيث تبيّن أن عملية الترقية وإجراءات السلامة المهنية المطبقتين والخدمات الاجتماعية الممنوحة للعمال بهذه المؤسسة لا تحفزهم على الإطلاق على الاستقرار ولا على خلق روح الولاء لديهم اتجاه المؤسسة، بدليل سلوكياتهم العدائية اتجاه الإدارة، وسلوكياتهم السلبية في العمل نفسه، وحالة الاستياء العام وعدم الرغبة في العمل المسيطرة عليهم بسبب موضوع الأجر والحوافز بصفة خاصة، ومسارهم المهني بصفة عامة.

2. نتائج الدراسة الفرعية في ضوء الدراسات السابقة:

نحاول من خلا هذا العنصر أن نوضح موقع نتائج دراستنا الراهنة بين نتائج الدراسات السابقة التي عرضناها في الأول، بتوضيح أوجه التشابه والالتقاء، وأوجه الاختلاف لكل متغير من متغيرات الدراسة على حدا.

أولا. نتائج متغير التوظيف: اتفقت نتائج دراستنا الخاصة بهذا المتغير مع نتائج بعض الدراسات السابقة التي اعتمدناها كدراسات سابقة، واختلفت مع بعضها على النحو الآتي:

دراسة ابراهيم سلهاط	
أوجه الاختلاف	
الدراسة السابقة	**الدراسة الراهنة**
1. تنتهي مهمة التوظيف لمكتب إدارة الأفراد بهذه المؤسسة عند استدعاء المرشحين لإجراء المحادثة، هذه الأخيرة (المحادثة) التي تُدار مع لجنة خاصة لا تُمَثَّلُ فيها إدارة الأفراد نهائيا، ولا تَعرف حتى المكلفين بإجرائها، لتسلم لها في الأخير قائمة الناجحين دون أن يكون لها (إدارة الأفراد) أي رأي في نوعية الأفراد الذين وُظِفوا. فهذا المكتب (مكتب إدارة الأفراد) يُوظَف له بدلا من أن يُوَظِف.	1. لا تنتهي مهمة قسم إدارة الموارد البشرية بمجرد استدعاء المرشحين لإجراء المقابلة، وإنما تستمر لغاية صدور قرار التعيين، كما يشرف قسم الموارد البشرية على عملية إجراء الاختبارات ومقابلات التوظيف وهو من يعين المُختبِرين ولجنة المقابلة ويكون ممثلا فيها دوما، كما يسهر على متابعة الأفراد الجدد وضمان حسن اندماجهم في العمل.

دراسة عقون شراف
أوجه الاتفاق
1. يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي توجه تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، ويعد هذا المخطط في شكل جداول من طرف المؤسسة العمومية المعنية في بداية السنة بعد حصولها على مدونة المناصب المالية، ويجسد بذلك مفهوم التسيير التقديري للموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بالتوظيف والتكوين. 2. يتم توظيف الأفراد من مصادر داخلية و/أو خارجية استنادا لشروط عامة تطبق على كل

الوظائف وشروط خاصة بالمنصب الشاغر، وهذا في ظل الاحترام الكامل لكيفيات التوظيف المحددة في القوانين والتنظيمات المعمول بها؛ ويسمح التوظيف بإنشاء علاقة العمل التي تتميز بطابع الالتزام المزدوج لطرفيها. 3. لا تتمتع المؤسسة بحرية كبيرة في ضمان تلبية احتياجاتها المستقبلية فيما يتعلق بالموارد البشرية، حيث تخضع قرارات المديرية المركزية (السلطة المركزية) وما تمنحه لها من مناصب مالية، لا تستجيب في غالب الأحيان لجميع الاحتياجات المطلوبة والمبينة في المخطط السنوي للموارد البشرية المرفوع لها (للمديرية المركزية) 4. بعد تحديد قوائم النجاح النهائية، يوزع المرشحون الناجحون على مصالح وأقسام المؤسسة وفق احتياجات كل جهة، مع إخضاعهم لفترة تجريب قبل تثبيتهم.	
أوجه الاختلاف	
الدراسة السابقة	**الدراسة الراهنة**
1.تسعى الولاية إلى حصولها على ما تحتاجه من الموظفين بطريقة آلية ووفق ما تحدده الوزارة الوصية من مناصب مالية، ولعل واقع عمليات الاختيار بين المرشحين يؤكد أن الولاية تسعى إلى الحصول على الأعداد المحددة من الموارد البشرية، دون التركيز على الجوانب النوعية للمرشحين، وهذا بسبب الممارسات المشبوهة التي تشوب عمليات التوظيف. 2.هناك صعوبات كبيرة في اندماج المستخدمين الجدد مع انخفاض أدائهم في الغالب، وهذا بسبب عدم إخضاع المرشحين الجدد إلى فترات تكوين قبل التحاقهم بمناصب عملهم. 3.عدم وجود وظيفة تحليل الوظائف وتوصيفها، بل تتولى هذه العملية المديرية العامة للوظيفة العمومية.	1.تسعى المؤسسة إلى حصولها على الموظفين المناسبين عن طريق المفاضلة بين المرشحين بإجراء اختبارات مهنية(كتابية و/أو شفوية) بغية تحديد واختيار أفضل المرشحين ممن تتوفر فيهم المواصفات المهنية المطلوبة بشكل أكبر. 2.يخضع الموظفون (خاصة من فئتي التحكم والإطارات) الجدد إلى فترات تدريبية يُقَيَّمون فيها قبل التحاقهم النهائي بمناصب عملهم، مما يجعلهم يندمجون في أماكن عملهم بسرعة، خاصة مع مساعدات زملاء العمل. 3.تقم إدارة الموارد البشرية بعملية توصيف للوظائف الجديدة (وإن كان ضمنيا مع وظيفة تخطيط الموارد البشرية) يتم بموجبها تحديد نوع العمالة المراد توظيفها بمشاركة مجموعة من العمال والمشرفين والإطارات المختصين.

دراسة منير عربات	
أوجه الاختلاف	
الدراسة السابقة	الدراسة الراهنة
1. لا تتولى إدارة الموارد البشرية عملية ترغيب قوة العمل الخارجية في التقرب من المؤسسة لطلب العمل بها، لأنها لا تملك صلاحية الاستقطاب. 2. إجراءات ما قبل التوظيف تخضع لنفس المنطق السابق، بحيث لا تتم بطريقة عادلة تحفظ حقوق الجميع. 3. عزوف المؤسسة عن إجراء اختبارات لطالبي العمل لديها. 4. إدارة الموارد البشرية شركة الاسمنت بحامة بوزيان لا تملك صلاحية مناقشة قرارات قبول أو رفض ملفات التوظيف مع الدوائر التي ستستفيد من الأفراد المتقدمين. 5. تخضع وظيفة الاستقطاب في شركة الاسمنت بحامة بوزيان إلى الاستغلال، حيث تبين أن الطرق المنتهجة في سير العملية؛ ليس الغرض منها إقناع قوة عمل متنوعة من حيث التأهيل والكفاءة والخبرة الميدانية وكل الميزات المحبذة، بالتقرب من هذه المؤسسة، وإنما الهدف هو إعلام وجلب أولئك الأشخاص الذين سيوظفون فقط، فالإعلان عن التوظيف عادة ما يحاط بسرية كبيرة ولا يسرب إلى للقليل من الأفراد داخل المؤسسة. 6. التوظيف يخضع لممارسات الزبونية (بيع وشراء، شيء مقابل ثمن) تتحكم فيه اعتبارات	1. تتولى إدارة الموارد البشرية عملة ترغيب قوة العمل الخارجة في التقرب من الؤسسة لطلب العمل بها، لأنها تمل ك صلاحية الاستقطاب. 2.تتم إجراءات ما قبل التوظيف بطرقة عادلة (في الغالب) تحفظ حقوق الجميع. 3. تقوم المؤسسة بإجراء الاختبارات اللازمة للمترشحين للتوظف لديها. 4. تملك إدارة الموارد البشرية بوحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بقسنطينة صلاحية مناقشة قارات قبول أو رفض ملفات التوظيف مع المصالح والأقسام التي ستستفيد من العمالة المطلوبة، بل وتشاركهم في عملية اختيار الأفراد المناسبين. 5. الإعلان عن الوظائف الشاغرة بهذه المؤسسة لا يحاط بالسرية، وإنما يتم بطريقة شرعية تتيح للجميع العلم به وأحقية الترشح للجميع ـــمن داخل وارج المؤسسة ـــ مادامت الشروط المطلوبة متوفرة. 6. عملية التوظيف تتم بطريقة معقولة تعتمد على معايير موضوعية واضحة ويخضع المرشحون لاختبارات مهنية معدة بشكل جيد و/أو مقابلات توظيف من لجنة ممثلة بأطراف عديدة منها: إدارة المواد البشرية والشريك

غير معيارية تقوم أساسا على المصالح الشخصية.	الاجتماعي والمتخصص في الوظيفة المراد التوظيف لها، ما يضيق شيئا فشيئا ،وفي كل مرة، من إمكانية التحيزات الذاتية وغير الموضوعية لصالح أطراف معينة.

دراسة سعود بن تركي بن محيا	
أوجه الاتفاق	
1.وجود استخدام متوسط لأساليب جذب واستقطاب الأفراد في المؤسسة مجال الدراسة، في مقدمتها النصائح التي يقدمها الأقارب والأصدقاء. 2.هناك فعالية تطبيق متوسطة لأساليب اختيار الأفراد بدقة وموضوعية، في مقدمتها الاختبارات الطبية وفي آخرها الاختبارات التحريرية.	
أوجه الاختلاف	
الدراسة السابقة	**الدراسة الراهنة**
1.وجود تأثير كبير سلبي لبعض المعوقات على تطبيق أساليب اختيار وقبول الأفراد في المؤسسة مجال الدراسة الميدانية على موضوعية الاختيار، في مقدمة هذه المعوقات الضغوط الخارجية (الواسطة) وفي آخرها صعوبات الاختبارات وعدم شموليتها.	1.بدأت التأثيرات الخارجية التي تشكل أحد المعوقات الأساسية لعملية التوظيف(الوساطة) تخف شيئا فيئا جراء إتباع الطر الموضوعية والعلمية في توظيف الأفراد بهذه المؤسسة وإشراك أطراف متعددة في العملية، ناهيك عن تطور التشريعات والقوانين والمراسيم في هذا الشأن والتي نظمت العملية أكثر بما يحفظ حقوق الجميع وارتفاع نسبة وعي الأفراد بحقوقهم وواجباتهم.

دراسة بلخيري مراد	
أوجه الاتفاق	
1. لا يتم المفاضلة بين المرشحين بهذه المؤسسة بناء على نتائج الاختبارات النفسية.	
أوجه الاختلاف	
الدراسة السابقة	**الدراسة الراهنة**
1.لا يتم توظيف الموارد البشرية بمؤسسة	1.يتم توظيف الموارد البشرية بمؤسسة صيانة

هنكل بالاحتكام إلى المعايير العلمية التي تقترحها نظرية الموارد البشرية (المقابلات الشخصية، الاختبارات النفسية...الخ)	عتاد السكة الحديدية بالاحتكام إلى مجموعة من المعايير العلمية التي تتف حولها نظريات الموارد البشرية.

ثانيا. نتائج متغير التنمية: وكانت كالآتي:

دراسة ابراهيم سلهاط	
أوجه الاختلاف	
الدراسة السابقة	**الدراسة الراهنة**
1. فيما يخص متغير التكوين (التدريب)، سجل الباحث ضعفا ونقصا كبيرين في عمليات تنمية الموارد البشرية داخل هذه المؤسسة، وغيابه التام لدى بعض أفراد التسيير والإدارة، حيث لم يسجل من أفراد العينة كلها من تحصل على برنامج تدريبي طيلة سنوات حياته المهنية داخل هذه المؤسسة قبل سنة 2007 2.محدودية نمو وتطور الأفراد في هذه المؤسسة.	1. تهتم إدارة مؤسسة صيانة عتاد السكة الحديدية بتنمية وتدريب مواردها البشرية بشكل دوري باستخدام أساليب مختلفة وبرامج تدريبية متعددة تطور من مستوى مهارات عمالها وترفع من روحهم المعنوية. 2. إمكانية تطور ونمو الأفراد بمؤسسة صيانة عتاد السكة الحديدية.

دراسة عقون شراف
أوجه الاتفاق
1.قصد تحسين تأهيل الموظفين، تقوم المؤسسة بضمان تكوين موظفيها بإتباع برامج للتكوين المتخصص وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وتعتبر مخططات التكوين الأداة القانونية التسييرية التي تسمح للمؤسسة بتخطيط احتياجاتها في مجال التكوين، بناءا على معطيات عملية مدروسة. كما يعتبر المسار المهني أساسا يقوم عليه نظام الوظيفة العامة في الجزائر، ويتم تطوير المسار المهني للموظفين بالاشتراك بين المؤسسة العمومية المعنية ولجان الموظفين تحت الرقابة الصارمة للمصالح المكلفة بالوظيفة العمومية. 2. تعد صلاحية اتخاذ قرار التكوين وبرمجته وتحمل تكاليفه من صلاحيات المديرية المركزية.
أوجه الاختلاف

الدراسة السابقة	الدراسة الراهنة
1. لم يستفيد مستخدمو ولاية ميلة من فترات تكوين منذ ما يقارب العشر (10) سنوات، مما جعل عدم تكيفهم والتغيرات السريعة للبيئة شيء وارد.	1.يستفيد غالبية مستخدمي مؤسسة صيانة عتاد السكة الحديدية بقسنطينة من دورات تدريبية حسب الاحتياجات المقررة والبرامج التدريبية المسطرة بشكل يرفع ويطور من مهاراتهم بشكل مقبول.

دراسة منير عربات	
أوجه الاختلاف	
الدراسة السابقة	الدراسة الراهنة
1.إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة لا تملك حق التقدم باقتراحات إلى الإدارة العليا بخصوص نوع النشاط التدريبي، أو أسلوبه، أو حتى مكان إجراؤه، ولا الأفراد المستفيدين منه.	1.إدارة الموارد البرية بهذه المؤسسة هي من يشرف على البرامج التدريبية وتنفيذها واختيار الأساليب المناسبة، ولها الحق في أن تتقدم إلى الإدارة المركزية باقتراحات التكوين (التدريب) المطلوبة، كما لها سلطة تحديد الأفراد الذين سيستفيدون من تلك البرامج(بمشاركة أطراف أخرى طبعا)

دراسة منصور إبراهيم عبد الله التركي
أوجه الاتفاق
يرى المبحوثين أن هناك تأثيرا مرتفعا جدا للبرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي بمجالات تحسين الأداء وإثارة الدافعية للعمل وتحقيق الانتماء الوظيفي. إن أهم مجالات الانتماء الوظيفي لم تشهد تحسنا ملحوظا خلال المشاركة في الدورات التدريبية من منظور أفراد العينة.

دراسة عيد عبد الله الشملاني
أوجه الاتفاق
1.الاستخدام المحدود لتقنيات التدريب ولأساليبه المتطورة 2. عدم استخدام أساليب موضوعية للتعرف على الآثار الناتجة عن تدريب العاملين، حيث يعتمد

الرؤساء على ملاحظاتهم الشخصية.

أوجه الاختلاف	
الدراسة السابقة	**الدراسة الراهنة**
1.أن العملية التدريبية في مركز التدريب الإداري بالاتصالات السعودية لا تتم في مراحلها المختلفة بأسلوب متميز، حيث تواجه قصورا في مرحلة الاحتياجات التدريبية وفي مرحلة تنفيذ البرامج، وفي محتوى البرنامج التدريبي، وفي الأساليب التدريبية المستخدمة وفي تقويم التدريب. 2. ضعف التفاعل بين المتدربين والمدربين ويعزي ذلك إلى استخدام أساليب تقليدية في التدريب وعدم توفر المهارات الاتصالية لدى المدربين ونقص كفاءتهم التدريبية وعدم تحمسهم للعمل. 3. عدم تطبيق المتدربين لما تعلموه في التدريب بعد عودتهم إلى وظائفهم بسبب عدم إتاحة الفرصة لهم للتطبيق وعدم رغبة الرؤساء المباشرين، أو عدم وجود حوافز للمتدربين أنفسهم للتطبيق. 4. إن اختيار المتدربين للالتحاق بالدورات التدريبية يعتمد أساسا على الرأي الشخصي للرئيس المباشر	1. تتم عملية التدريب في مؤسسة صيانة عتاد السكة الحديدية بمراحلها المختلف بطريقة مقبولة ولا تواجه قصورا كبيرا لا مرحلة تحديد الاحتياجات ولا في تنفيذ البرامج ولا في محتوى التدريب والأساليب المستخدمة، لأن إدارة الموارد البشرية تعتني بهذه العلية بشكل كبير وتشرك في هذه العملية أطراف متعددة (كما مر معنا). 2. قوة التفاعل (في الغالب) بين المدرب والمتدربين على اعتبار أن المدرب يُختار (غالبا) من داخل المؤسسة، والعمال يعرفونه ويتفاعل مع العمال بشكل طبيعي باعتباره واحد منه. 3. يطبق المتدربون (في الغالب) مجمل المهارات التي تعلموها في التدريب بعد عودتهم إلى وظائفهم، لأنه الهدف الأساسي الذي تهدف إليه هذه البرامج التدريبية. 4. اختيار الأفراد للالتحاق بالدورات التدريبية يكون باقتراح الرئيس المباشر للعامل وموافقة إدارة الموارد البشرية والشريك الاجتماعي، اعتمادا على احتياجات العمل.

دراسات الخليج والجزيرة العربية
أوجه الاتفاق
1. عدم وجود خطط دورية لتنمية المديرين في مختلف المستويات الإدارية، وهذا عائد إلى عدم اكتمال الوعي لدى المؤسسة بأهمية عملية تنمية المديرين وأهدافها ومقوماتها الأساسية. - 2. التركز على تنمية أعضاء الهيئة الإدارية من خلال التدريب أثناء العمل، حيث يسود

الاعتقاد بأن الموظفين الإداريين يكتسبون الخبرات والمهارات الإدارية بالدرجة الأولى من خلال ممارستهم لأعمالهم والإرشادات التي يقدمها لهم رؤساؤهم في العمل.

دراسة الدوسري سعيد مبارك
أوجه الاتفاق
1. إن علاقة البرنامج التدريبي برفع إنتاجية العاملين أو التأثير فيها تعزى إلى الطبيعة الرسمية المؤسسة للبرنامج التدريبي نفسه. 2. إن رؤية العاملين للعلاقة بين البرنامج التدريبي والإنتاجية تعتمد على نوع الخبرة ومدى المشاركة الفعلية للمتدرب خلال البرنامج التدريبي.

دراسة هيام رقيق
أوجه الاتفاق
1.ساهم التدريب فعلا في تحسين المهارات الفنية للموارد البشرية. 2. ساهم التدريب، كذلك، في الارتقاء بالمهارات السلوكية والمعرفية للموارد البشرية وعلى تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد.

نتائج متغير تنمية الموارد البشرية، في العموم، تتفق مع تلك الدراسات الميدانية السابقة التي أثبتت وجود برامج تدريبية وتنموية مقبولة في المؤسسات ساهمت في تطوير وتنمية قدرات الأفراد المستفيدين منها بطريقة انعكست بالإيجاب على مستويات أدائهم لأعمالهم فيما بعد، وعلى مستويات روحهم المعنوية وتطور مسارهم المهني ورفع روح الولاء التنظيمي لهم. وتختلف مع تلك الدراسات التي وصلت إلى نتائج مغايرة لما ذكرناه.

ثالثا. نتائج متغير التحفيز: وكانت كالآتي:

دراسة سلهاط ابراهيم
أوجه الاتفاق
1. البرامج التحفيزية تكاد تكون معدومة في هذه المؤسسة، وتقتصر فقط على بعض المكافآت

التي تؤخذ بشكل آلي دون أن تعتبر ضمن سياسات تحفيزية جادة تهدف إلى خلق دوافع العمل لدى الأفراد.

دراسة عقون شراف	
أوجه الاتفاق	
1. يتقاضى كل موظف أجرا قاعديا يرتبط بالصنف، والقسم، والرتبة التي ينتمي إليها هذا الموظف المحددة في جدول تصنيف الوظائف، إضافة للعلاوات المختلفة، كما يستفيد من ترقية في الرتبة أو الدرجة حسب الشروط المنصوص عليها. 2. يتقاضى الموظفون أجورا متدنية لا تفي بسد احتياجاتهم الضرورية، ويلاقي طرح موضوع الأجور مع العمال استنكارا كبيرا بسبب عدم كفايتها. 3. يتم حساب الأجر القاعدي لموظف معين عن طريق ضرب الرقم الاستدلالي الموافق لصنف وقسم هذا الموظف في قيمة النقطة الاستدلالية الخاصة بهذا الصنف والمحددة في شبكة الأجور.	
أوجه الاختلاف	
الدراسة السابقة	**الدراسة الراهنة**
1. لم يستفيد مستخدمو ولاية ميلة من فترات تكوين منذ ما يقارب العشر (10) سنوات، مما جعل عدم تكيفهم والتغيرات السريعة للبيئة.	1. يستفيد عمال وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية من الدورات التدريبية اللازمة التي تجعلهم يتكيفون مع التغيرات والتكنولوجيات المتحدثة في المؤسسة.

دراسة منير عربات
أوجه الاتفاق
1. التحفيز لا يخضع لمعايير أو أسس علمية معينة، وإنما يتخذ الطريقة النمطية التي تطال الجميع دون مراعاة لفروق الأداء أو الإبداع. 2. المعايير المعتمدة في الترقية غير واضحة وعدم توفر المعلومات الكافية حولها لدى معظم العمال بالمؤسسة.

<table dir="rtl">
<tr><th colspan="2">دراسة مصانع هاوثورن</th></tr>
<tr><th colspan="2">أوجه الاتفاق</th></tr>
<tr><td colspan="2">1.وجود علاقات إنسانية بين العمال انعكست ايجابيا على مستويات إنتاجيتهم برغم وجود واختلاف الظروف الفيزيقية في العمل وصعوبتها وعدم رضا الأفراد، في العموم، على الجوانب المادية مقابل مجهوداتهم.
2.تطور نوع من العلاقات الاجتماعية بين العمال بمرور الوقت ومساهمتها في خلق جو من الألفة وروح الانتماء بين العمال.
3. مساعدة العمال بعضهم لبعض بطريقة عفوية نتاج العلاقات الاجتماعية السائدة بينهم.
4. الحوافز المعنوية مهمة في عملية تحفيز الأفراد.</td></tr>
<tr><th colspan="2">أوجه الاختلاف</th></tr>
<tr><th>الدراسة السابقة</th><th>الدراسة الراهنة</th></tr>
<tr><td>1.الحوافز المعنوية أقوى من الحوافز المادية.</td><td>1.الحوافز المادية أقوى من الحوافز المعنوية في مؤسستنا مجال الدراسة بوصف عدم كفاية الأجر لسد الاحتياجات الأساسية لمعظم العمال بالمؤسسة.</td></tr>
</table>

<table dir="rtl">
<tr><th colspan="2">دراسة توماس</th></tr>
<tr><th colspan="2">أوجه الاتفاق</th></tr>
<tr><td colspan="2">1.الأجور أحد المحفزات الأساسية التي اتفق حولها مجمل أفراد العينة في الدراستين.</td></tr>
<tr><th colspan="2">أوجه الاختلاف</th></tr>
<tr><th>الدراسة السابقة</th><th>الدراسة الراهنة</th></tr>
<tr><td>1.الحوافز المعنوية كالعلاقة مع المشرف وجماعات العمل، وطبيعة العمل والشعور بالفخر، والعلاقة بالإدارة، تعتبر من الحوافز الأولى التي اتفق حولها مجتمع الدراسة.
2. الرغبة في العمل توجدها الحوافز المعنوية</td><td>1. اتفق غالبية أفراد العينة بمجتمع الدراسة على أهمية الحوافز المادية وضرورة تعظيمها لهم باعتبار احتياجهم الماس إليها في ظل عدم كفاية الأجر الممنوح لإشباع احتياجاتهم الأولية والأساسية، وإهمالهم للحوافز المعنوية ـــــ على الأقل مؤقتا ـــــ واعتبارها تأتي في الدرجة الثانية بعد إشباع الجوانب المادية (المفقودة في حالة مؤسستنا).</td></tr>
</table>

	2. الرغبة في العمل توجدها الحوافز المادية

دراسة سعود ضيف الله الدالة	
أوجه الاتفاق	
1. يفضل أفراد العينة في الدراستين كلا من الحوافز المادية والمعنوية معا. 2. الحوافز المختلفة (المادية والمعنوية) لها تأثير بالغ وواضح على إنتاجية العمال. 3. اتفاق معظم أفراد العينة على ارتفاع مستويات أدائهم لوظائفهم. 4. تحبيذ العمال لفكرة إتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة.	
أوجه الاختلاف	
الدراسة السابقة	الدراسة الراهنة
1.رضا أفراد العينة عن سياسة الحوافز المطبقة من طرف الإدارة. 2.هناك أثر ايجابي للحوافز على إنتاجية الأفراد.	1.عدم الرضا الكبير لدى أفراد العينة عن سياسة الأجور والحوافز المعتمدة والمطبقة من طرف الإدارة. 2. الطريقة المعتمدة في التحفيز خلفت أثرا سلبا (عكسيا) لما يجب أن يكون عليه التحفيز.

دراسة محمد عبد الفتاح ياغي
أوجه الاتفاق
1. هناك عدم رضا عن الراتب مقابل المجهود الذي يبذله العمال في أعمالهم. 2. نسبة كبيرة ترى أن حافزية جماعة العمل أو الزملاء الذين يعملون معهم منسجمة من حيث وجود روح الفريق الواحد. 3. الغالبية يرون أن الحوافز المعطاة لهم لا تساعدهم على أداء أفضل، ويريد الغالبية حوافز أخرى إضافية إلى الحوافز المعطاة لهم حاليا مثل زيادة الرواتب والعلاوات وتأمين سكن، وبعثات ودورات تدريبية، ومكافآت وترقية إلى درجة أعلى وغير ذلك.

دراسة إيمان قصاب	
أوجه الاختلاف	
الدراسة السابقة	الدراسة الراهنة

1.وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز في رفع كفاءة أداء العاملين في المصرف التجاري السوري. 2. نظام الحوافز الموجود لدى المصرف التجاري يحقق الغاية المرجوة منه.	1.وجود دلالات إحصائية على عدم رفع نظام الحوافز المطبق في وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بقسنطينة لكفاءة أداء العاملين. 2. نظام الحوافز الموجود بمؤسسة صيانة عتاد السكة الحديدية بقسنطينة، لا يحقق الغاية المرجوة منه، بل ويلعب دورا عكسيا يخفض من الروح المعنوية للأفراد ويزيد في إحباطهم بما ينعكس سلبا على أدائهم.

رابعا. نتائج متغير المحافظة على الموارد البشرية: وكانت كالآتي

دراسة سلهاط ابراهيم	
أوجه الاختلاف	
الدراسة السابقة	**الدراسة الراهنة**
1. لا يوجد بالمؤسسة أي برنامج لحماية الأفراد من الأخطار المهنية.	1.يوجد بالمؤسسة برامج لحماية الأفراد من الأخطار المهنية، وإن كان يعتبرها الأفراد والإدارة معا بكونها غير كافية.

دراسة عقون شراف
أوجه الاتفاق
1. يسهر نظام الوظيفة العامة على ضمان المحافظة على الموارد البشرية كمطلب إنساني وقانوني تملية الأعراف والقوانين الدولية، حيث كفل المشرع الجزائري حق الموظفين في العطل وفترات الراحة، وحق المشاركة في تنظيم مسارهم المهني عن طريق اللجان المختلفة، وحق الاستفادة أيضا من الخدمات والتأمينات الاجتماعية المتنوعة. 2. يستفيد الموظفون من كافة العطل وفترات الراحة وفق التنظيم المعمول به، كما تعد مصلحة المستخدمين سنويا رزنامة للعطل السنوية تراعي في وضعها ضمان تسيير المصالح والأقسام من جهة، ورغبة الموظف من جهة أخرى، مع إمكانية تجزئة العطلة السنوية لفترتين أو أكثر. 3. يستفيد المستخدمون من خدمات اجتماعية متنوعة تتولى تسييرها لجنة مختصة في هذا الجانب، غير أن نوع الخدمات المقدمة لا يرضي أغلب الموظفين.

4. يستفيد كل الموظفين على اختلافهم من التأمينات الاجتماعية المقررة في التنظيم المعمول به، سواء أثناء الخدمة أو بعد التقاعد؛ بدليل أن كل الموظفين مصرح بهم لدى هيئات الضمان الاجتماعي، وتتولى المؤسسة الالتزام بدفع أقساط التأمين بصفة دورية.

أوجه الاختلاف	
الدراسة السابقة	**الدراسة الراهنة**
1. لم يستفيد مستخدمو ولاية ميلة من فترات تكوين منذ ما يقارب العشر (10) سنوات، مما جعل عدم تكيفهم والتغيرات السريعة للبيئة.	1. يستفيد عمال وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية من الدورات التدريبية اللازمة التي تجعلهم يتكيفون مع التغيرات والتكنولوجيات المتحدثة في المؤسسة.

دراسة منير عربات
أوجه الاتفاق
1. الخدمات الاجتماعية التي تقدمها إدارة المؤسسة في المؤسسة ذات مستوى مقبول على العموم

دراسة محمد عبد الفتاح ياغي
أوجه الاتفاق
1. وجود شعور عام بعدم الرضا عن نظام الترقيات. 2.عدم رضا العاملين عن نظام الترقية عائد إلى عدم ملائمة فرص الترقية وذلك لعدة عوامل أهمها: o طول المدة المطلوبة للبقاء في الدرجة الوظيفية التي يشغلها الموظف. o ضعف فرص الترقية في كادر الموظفين الحالي. o عدم الالتزام بالموضوعية. o عدم ارتباط الترقية بكفاءة الأداء، ولعل ذلك يتفق مع السمة الغالبة للإنسان، وهي طلب المزيد من التقدم والرقي في المستوى الوظيفي ومستوى الحفز. 3. الرغبة الكبيرة للأفراد في الحصول على الترقيات والاستفادة بما تجره من فوائد مادية لشد الحاجات الأساسية ومجارات غلاء المعيشة، والمعنوية من إحساس بالتطور والنمو في المسار المهني.

دراسة منصور عبد اللطيف سليمان
أوجه الاتفاق
1. هناك تكدس للموظفين في الوظائف الدنيا، وعدم وجود وظائف كافية لترقيتهم إليها في المستويات والمراتب الوظيفية الأعلى، وكذلك عدم استخدام بعض الوظائف العليا الشاغرة للاستخدام الأمثل للترقية إليها

دراسة العبود إبراهيم حمد والمعشوق منصور عبد العزيز	
أوجه الاتفاق	
1. أسس الترقية تختلف فيما بينها من حيث درجة الموضوعية في المفاضلة بين الموظفين المرشحين للترقية. 2. أسس الترقية على أسس الكفاءة (تقويم الأداء الوظيفي) درجة موضوعيتها ضعيفة، بينما اختلفوا في درجة موضوعية أسس الأقدمية. 3. وجود اتفاق على وجود أثر للعلاقات الشخصية على أسس الترقية. 4. وجود اتفاق على أن أسلوب المسابقة للترقية يتأثر بدرجة متوسطة بالعلاقات الشخصية، وأن أسلوب الترشيح يتأثر بدرجة كبيرة بالعلاقات الشخصية.	
أوجه الاختلاف	
الدراسة السابقة	**الدراسة الراهنة**
1. وجود اتفاق على أن أسلوب الترشيح للترقية ضعيف التأثير. 2. وجود اتفاق في درجات التكافؤ بين فرص التعليم والتدريب للموظفين والترقية.	1. وجود اتفاق كبير بين أفراد العينة على أن إدارة الموارد البشرية هي من يقوم بترشيح الأفراد للترقية. 2. اعتقاد غالب أفراد العينة بعدم وجود تكافؤ بين العمال في فرص التدريب والترقية.

دراسة سعد عبيد الدوسري
أوجه الاتفاق
1 تطبيق تعليمات الأمن والسلامة المهنية تسهم بدرجة متوسطة في الحد من مصادر الأخطار الداخلية في المنشأة. 2. هناك عدد من الصعوبات التي تعترض تطبيق تعليمات الأمن والسلامة تتعلق:

✓ بضعف التنسيق بين الجهات المسؤولة عن الأمن والسلامة؛ ✓ بعدم وجود خطط واضحة لمواجهة الطوارئ؛ ✓ بعدم فهم العاملين بالمنشأة لتعليمات الأمن والسلامة؛ 3. هناك عدد من المخاطر والأضرار تقع نتيجة عن عدم تطبيق قواعد الأمن والسلامة المهنية كـــ: ✓ تلف الأجهزة والمعدات؛ ✓ تعرض العاملين للإصابة ببعض الأمراض؛ ✓ وقوع الحرائق البسيطة؛ ✓ تعطيل طاقات العمل؛ ✓ تعرض بعض العاملين لحوادث جسمية؛ ✓ الإصابات النفسية؛ ✓ الصعق والصدمات الكهربائية؛ ✓ وقوع حرائق كبيرة.

دراسة فهد بن محمد المديفر
أوجه الاتفاق
1. عدم تطبيق وتوافر الكثير من عناصر الأمن والسلامة التقنية والوسائل والأدوات والمتطلبات العامة لأمن والسلامة المهنية للحماية الشخصية. 2. تدني مستوى فاعلية أنظمة ووسائل الأمن والسلامة المهنية والتقنية المطبقة، مما يتطلب تطبيق الإجراءات اللازمة لتفعيل هذه الأنظمة. 3. وجود فروق وتباين في وجهات نظر كل من المسؤولين والعمال في مدى فاعلية أنظمة ووسائل الأمن والسلامة المهنية والتقنية المطبقة. 4. ضعف مستوى معرفة ووعي أفراد العينة بإجراءات الأمن والسلامة المهنية.

يتضح لنا من هذا العرض أن دراستنا الراهنة فيما يخص متغيري التحفيز والصيانة (المحافظة) تتفق مع الدراسات السابقة وتتقاطع معها في نقاط كثيرة، لاسيّما تلك المتعلقة بضعف عملية التحفيز وعدم رضا العمال، في الغالب، عن الحوافز الممنوحة لهم من الإدارة، وإن كان في واقع الأمر، الأمر محدود برغبات الأفراد ولا يكون منطلقا في كل مرة من نظرة موضوعية. في حين أن نقاط الاختلاف لم تكن في نفس مستوى نقاط الاتفاق.

3. نتائج الدراسة في ضوء النظريات:

أولا. نتائج الدراسة في ضوء المدخل الكلاسيكي:

اتفقت نتائج دراستنا إلى حد كبير مع مبادئ المدخل الكلاسيكي في إدارة الموارد البشرية خاصة فيما يخص جانب القدرة، واهتمامها بضرورة حسن اختيار الموارد البشرية المؤهلة التأهيل العلمي والمهني المناسب لمتطلبات الوظائف المختلفة والمقسمة حسب الاختصاصات والتي حددت مواصفاتها مسبقا في عمليات تحليل وتوصيف الوظائف، كما تعطي أولوية كبيرة لعملية تدريب وتطوير الأفراد بغية زيادة إنتاجيتهم في العمل بشكل مستمر بما يعود بالربحية على المؤسسة. أما فيما يخص الرغبة؛ فإن فكرة التحفيز المادي هي اللغة المطلوبة والمفهومة بالنسبة للحوافز سواء بين الأفراد أو الإدارة، وهذا يتوافق جدا مع ما وضّحه هذا المدخل؛ حيث غلبت فكرة الرجل الاقتصادي على الصفات الأخرى (الاجتماعية مثلا) وسيطر الفكر المادي على الأفراد بوصف ضعف إمكانياتهم المادية وعدم تلبية الأجور لاحتياجاتهم المختلفة، إضافة إلى سوء العلاقة بين الإدارة والعمال (في الغالب).

ثانيا. نتائج الدراسة في ضوء المدخل السلوكي:

المبادئ الأساسية التي جاء بها هذا المدخل في إدارة الموارد البشرية غير واضحة بشكل كبير في مؤسستنا مجال الدراسة، حيث لا تعير إدارة المؤسسة أهمية كبرى للخصائص الاجتماعية والنفسية والسلوكية للأفراد أثناء عملية الاختيار للتوظيف، كما أن جل عمليات وبرامج التدريب إنما تقام من أجل تطوير مهارات تقنية في العمل ولا وجود ــ تقريبا ــ لبرامج تدريبية وتنموية تخص تطوير العلاقات الإنسانية أو سلوكيات الإدارة وفنيات التعامل والقيادة، التي أكد عليها رواد هذا المدخل من علماء اجتماع وعلماء نفس. أما بخصوص عملية التحفيز، فكانت ــ بدورها ــ مخالفة تماما لمبادئ هذا المدخل (السلوكي) الذي أقر بفكرة الرجل الاجتماعي، بحيث لم تظهر مظاهر التحفيز المعنوي إلا في حالات نادرة بين الأفراد أنفسهم كرؤساء ومرؤوسين، وبين الأفراد والإدارة كهيئة مشرفة، وكانت لغة المادة هي الطاغية، باعتبار أنها مرتبطة بإدارة المؤسسة، أما التحفيز المعنوي باعتباره متغير يمكن أن يحققه الفرد بينه وبين نفسه (النظريات النفسية) أو بينه وبين زملائه (النظريات الاجتماعية) فلم يشكل مطلبا حقيقيا وبارزا، لأن إشباعه محقق وغير مرتبط بالإدارة، محقق ولو بشكل غير معلوم من الأفراد أنفسهم، فهو(الحافز المعنوي) عكس المادي؛ غير ملموس ومندرج ضمن السلوكيات اليومية للأشخاص والتي تعودوا عليها وبالتالي لم

يصبحوا يعيرونها الاهتمام، أو ربما لسيطرة الأفكار المادية ــ لاسيما في ظل عدم كفاية الأجر ــ والتي أجّلت تبيّان دور الحوافز المعنوية إلى حين إشباع تلك المادية (حسب رأي ماسلو).

ونتيجة الدراسة المتعلقة بجانب الرغبة والتي أوضحت أن عملية التحفيز لا تحفز أفراد المؤسسة ايجابيا في العمل، تجعلنا نستنتج أن متغير الرغبة في العمل وضرورة الاهتمام بدافعية الأفراد وتحفيزهم والاعتناء برغباتهم وكل الممارسات التي نصت عليها المدرسة السلوكية مفقودة إلى حدٍ كبير في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا مجال الدراسة الميدانية.

ثالثا. نتائج الدراسة في ضوء مدخل الموارد البشرية:

يتضح جليا من نتائج دراستنا أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة تعتني بجوانب قدرات العمال أكثر بكثير من اعتنائها بجوانب تطوير رغبتهم ودوافعهم للعمل، بحيث أن فكرة الحوافز والتحفيز مازالت تشكل عائقا وسخطا كبيرين لدى الأفراد بما انعكس سلبيا على مستويات أدائهم وإنتاجيتهم. وهذا أمر يجعلنا متأكدين من أن الأفكار والمبادئ التي نادى بها مدخل الموارد البشرية والمتعلقة بالإبداع والابتكار والخيال والاستشرافية، أفكار بعيدة كل البعد عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسستنا ميدان الدراسة، على أساس أنها لم تتخطى في ممارساتها عتبة جعل الأفراد يؤدون ويتقنون أعمالهم بالشكل اللازم العادي وبروح معنوية مرتفعة أو على الأقل مقبولة، فكيف بجعلهم يبدعون ويبتكرون*، لأن الإبداع في العمل مرحلة لاحقا تسبقها مرحلة الإتقان، وإتقان العمل يعني مستوى أداء جيد، والأداء مرتبط بمتغيري القدرة والرغبة في العمل، وبما أن متغير الرغبة غير محقق في دراستنا بالشكل المطلوب، فإن ذلك حتما سيعود بالسلب على الأداء الذي يعود بدوره بالسلب على الوصول إلى درجة الإتقان، فما بالك بالإبداع؟!

4. النتيجة العامة للدراسة:

بعد العرض المفصل لنتائج التساؤلات الفرعية للدراسة، تبيّن لنا أن إدارة الموارد البشرية بوحدة صيانة عتاد السكة الحديدية (AMF) بقسنطينة التابعة للشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية تولي أهمية كبيرة لتطوير مستويات قدرات الأفراد العاملين لديها؛ من خلال حسن اختيار الأفراد المناسبين ذوي التأهيل العلمي والمهني المطلوب، وإخضاع مختلف فئات العمال إلى دورات تدريبية بصفة مستمرة بما تتطلبه احتياجات العمل، إلا أنها، في المقابل، تتبنى سياسة تعويضات ضعيفة لا تستجيب للاحتياجات الأساسية لعمالها وكذا برامج الحوافز والعلاوات، الأمر الذي خلف سخطا كبيرا لدى العمال وحالة عدم رضا وصراعا طويلا اتجاه الإدارة بسبب هذا الموضوع؛ مما

* وإن وجدت بعض الحالات الشاذة، فالأمر لا يخلوا من وجود بعض الأشخاص المتميزون ولو في ظروف صعبة، لكننا في حديثنا هنا نتكلم عن الأغلبية.

غير في اتجاهات الأفراد وجعلهم ينصرفون شيئا فشيئا عن العمل والإتقان والاكتفاء فقط بما هو أدنى حد يتفادون به العقوبات، وهو الحال في جميع فروع الشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية، هذا الحال الذي أكد لنا غلبة كفة الاهتمام بالقدرة على حساب كفة الاهتمام برغبات العمال واحتياجاتهم، وبما أن القدرة والرغبة هما وجهان لعملة واحدة اسمها الأداء؛ فإنه من المحتم أن يتأثر أداء الأفراد باختلال توازن أحد المتغيرين المكونين له، والذي هو الرغبة في العمل في حالة مؤسستنا نتيجة ضعف الأجور والحوافز، هذا الضعف الذي تتحكم فيه، في الحقيقة، عوامل عديدة لعل في مقدمتها الإمكانيات المادية للشركة كلها وإستراتيجية إدارتها لمواردها البشرية المنبثقة أساسا من إستراتجية إدارة الشركة كلها، هذه الإستراتيجية (إستراتيجية إدارة الموارد البشرية) التي تبيّنت لنا معالمها بوضوح من خلال دراستنا الراهنة وتوضّحت مواصفاتها من خلال دراسة كيفيات تطبيق وظائفها الأساسية، والتي أوصلتنا إلى الحقيقة الواضحة بأن طريقة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة **ما هي إلا الطريقة الكلاسيكية التي أسنتها مبادئ المدرسة الكلاسيكية المتعلقة بالوظائف الأساسية التقليدية في إدارة الأفراد، والتي تندرج فيما يعرف بمفهوم إدارة الأفراد، ولم ترق بعد إلى مفاهيم الإدارة الحديثة للموارد البشرية** باعتبار أن ممارستها ــ لحد الآن ــ لا تنم عن وعي بتكوين الطبيعة البشرية للإنسان والعوامل المتحكمة في سلوكه، لاسيّما تلك النفسية والاجتماعية وما لها من أهمية بالغة في حُسن إدارته والانتفاع منه ــ وبالتالي عدم وجود إستراتيجية حديثة واضحة في إدارة الموارد البشرية مبنية على مبادئ النظرية الحديثة التي تتعامل مع الإنسان بأبعاده وإمكاناته المختلفة: الفيزيقية، العقلية، النفسية، الاجتماعية والسلوكية وتفاعلها ببعضها معا، وليس الاهتمام بأحد هذه الجوانب أو بعضها ــ وإن كانت مهمة ــ على حساب جوانب أخرى.

إن الاهتمام بجانب القدرة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة مجال الدراسة وإهمال أهمية جوانب الرغبة في العمل والدافعية (عن قصد أو من دون قصد) أبقى مستوى إدارة الأفراد محصور في الجوانب التقليدية الكلاسيكية التي لا تخرج عن حدود الإجراءات الإدارية البسيطة الخاصة بالأفراد خاصة في الجانب المتعلق بالتعويضات وتلبية احتياجات الأفراد وتحفيزهم.

ومن بين الدلائل الأخرى التي تدعم رأينا هذا؛ تقسيم قسم إدارة الأفراد في المؤسسة مجال الدراسة الذي أعطانا فكرة واضحة عن الإستراتيجية المعتمدة في إدارة الموارد البشرية، فهو وإن كان يحمل مسمى قسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة الميدانية (وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بقسنطينة) فإن مضمونه لا يعكس هاته التسمية، بحيث يتكون هذا القسم من رئيس قسم يرأس ثلاث مصالح: مصلحة شؤون الأفراد ومصلحة خاصة بالرواتب والأجور ومصلحة خاصة بمركز التكوين المهني سابقا، وكما هو واضح ومقارنة مع طرحناه في الجانب

النظري* يبدوا الأمر جليا بعدم وجود إستراتيجية حديثة في إدارة الموارد البشرية وإنما العملية مجرد إدارة أفراد أو شؤون موظفين لا غير. وننوه في هذا المقام، أن اللوم لا يلقى على إدارة وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية وإنما هي فرع تابع في سياسته وإستراتيجيته الإدارية للمؤسسة الأم وهي الشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية (SNTF)، وإن كانت هناك بعض الأمور الايجابية والمحاولات الفردية (لاسيّما محاولات رئيس قسم الموارد البشرية بوحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بقسنطينة) التي تنم عن وجود الإمكانات البشرية التي يمكن لها أن تطور من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة إن وجدت الاعتناء الكافي والإمكانات المادية المناسبة، هذه الأخيرة (الإمكانات المادية) التي نتعقد أنها السبب الرئيسي وراء عدم تطوير مختلف الاستراتيجيات الخاصة بالإدارة وليس فقط إدارة الموارد البشرية بهذه الشركة، إضافة إلى العقول والكوادر البشرية المتفطنة لدور وأهمية الموارد البشرية في تحقيق الأفضلية وضرورة حُسن إدارتها والتعامل معها بكافة العوامل المكونة لها وليس ببعضها على حساب بعض، خاصة العوامل السلوكية التي عادة ما كانت تهمل من رجال الإدارة التقليديين.

* انظر الفصل الثالث

خلاصة:

قمنا في هذا الفصل بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والمحاور الأساسية التي كونت نظريات الدراسة المعتمدة في التأصيل النظري لموضوع إدارة الموارد البشرية، وعرضنا النتيجة العامة للدراسة التي أجابتنا عن التساؤل المحوري للدراسة حول ما إذا كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ترقي إلى معنى إدارة الموارد البشرية الحديثة أم هي مجرد إدارة أفراد بالمعنى التقليدي؟

خاتمة

بعد تناول موضوع إدارة الموارد البشرية نظريا والنتائج التي أفرزتها الدراسة الميدانية والتي بينت لنا حقيقة وواقع إدارة الموارد البشرية بإحدى المؤسسات العمومية الجزائرية والتي لا تعدوا أن تكون إدارة موظفين، لا يسعنا في الأخير، إلا أن نشاطر القارئ بعض القناعات المستخلصة من دراسة هذا الموضوع ونقول أن إدارة الموارد البشرية هي عملية تنظيم للعلاقة القائمة بين إدارة المنظمة وموظفيها ترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم على السواء، من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة المستندة في إعدادها إلى نظم وقوانين قابلة للتغيير بحسب الوضع القائم، متعاملة مع العنصر البشري وظيفيا ــ إن صح القول ــ لاستثمار طاقاته عن طريق إيجاد فرص التدريب والتطوير المناسبة ورصد الاعتمادات المالية الكافية لها ورفع الرواتب والأجور بما يتناسب مع الواقع الاجتماعي للفرد، إضافة إلى إعطاء الحوافز التشجيعية وإشاعة ثقافة تنظيمية تبنى على قيم العدالة والمساواة والإنصاف التي تساعد على جذب الأفراد وزيادة ولائهم للمنظمة والعمل.

إن إدارة الأفراد لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبارات الخاصة، ولا تأتي بالمال أيضا، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها المدير وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر، مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار. "وعمل إدارة الموارد البشرية ما هو إلا مجموعة من النظريات الاجتهادية التي يجب ألا تخضع لقوانين ثابتة" ـــ كما يقول الدكتور نعيم الظاهر في كتابة تنمية الموارد البشريةــ ولا يمكن أن تنجح الإدارة عندما تخضع نفسها لمجموعة من القوالب الجامدة، أو عندما تعتبر أن الأوامر الإدارية والتعليمات والقرارات ضرورات حتمية يجب تنفيذها بحذافيرها دونما تردد، بل يمكن أن تكون أكثر نجاحا عندما تنفذ ما يصدر من قوانين وقرارات تنظيمية ضمن حدود الإمكانيات المتاحة آخذة بعين الاعتبار **العوامل النفسية والاجتماعية والفروقات الجسدية والفكرية بين العمال وتنوع البيئة الاجتماعية والمناخ التنظيمي واختلاف ظروف العمل من مكان لآخر** وهي مهام ذات طبيعة غير رسمية للمدير لا تندرج في القرارات وتعليمات الإدارة الرسمية وإنما هي مهام سلوكية تتعلق بشخصيته (المدير) ومدى تفهمه لقضايا وشؤون العمال الشخصية من اتجاهات فردية ورغبات ومستويات فكرية واحتياجات ومشاكل مختلفة، والتي لا يمكن للمدير من صبر أغوارها سوى

بالتقرب والاهتمام بمرؤوسيه وإقامة علاقات جيدة معهم بغية معرفة الصعوبات وتذليلها وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المؤسسة بل ويصب في خدمتها، وفي نفس الوقت، لا يتعارض مع مصالح العمال واستغلالهم بطرق غير مشروعة، لأن الاتصال مع الجماعات المختلفة في المؤسسة يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل ومراتب العمال ويوجد جوا من التقارب والتفاعل والإطلاع على الانشغالات والهموم المختلفة لكل من الإدارة والعمال بما يساعد على أيجاد الحلول المناسبة بمشاركة الجميع لا باستئثار عملية اتخاذ القرار على فئة دون الأخرى ما دامت الأهداف مشتركة والمصير موحد.

من هنا يمكن أن نثير انتباه المهتمين بمجال إدارة الموارد البشرية إلى هذه المهام غير الرسمية ومدى أهميتها في إدارة العناصر البشرية والفائدة التي تجنيها الإدارة الرسمية من ذلك وبالتالي بضرورة التركيز عليها في دراستهم وتصوريها في قوالب علمية مفيدة، لاسيّما وأنها كثيرا مالا تعار أهمية كبيرة من طرف المدراء الممارسين واعتبارها أمرا ثانويا في الوقت الذي يمكن أن تكون أكثر من ضرورية، وهذه مهمة خاصة بعلماء الاجتماع والنفس والإدارة على السواء، ولعلها المهمة الأساسية التي جعلت هذا التخصص الجديد يظهر كفرع قائم بحد ذاته وليس كمادة تُدرس ضمن برامج تلك التخصصات.

قائمة المراجع

أولا – الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم أبراش: **المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، بدون طبعة، الأردن،2009.
2. إبراهيم الغمري: **الإدارة**، ط3، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1982
3. إبراهيم حسن بلوط: **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2002
4. أبو بكر وأبو صالح: **الأمن الصناعي**، مطبوعات جامعة دمشق، 1989
5. أحمد ماهر: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999
6. أشوك تشاندا، سلبا كبرا: **إستراتيجية إدارة الكفاءات**، ترجمة عبد الكريم الخزامي، دار الفجر، القاهرة، 2004
7. أمين الساعاتي: **إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
8. ايهاب صبيح محمد: **العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 001.
9. باري كشواي: **إدارة الموارد البشرية**، دار الفاروق للنشر و التوزيع، الطبعة العربية الثانية، القاهرة، 2006
10. بشاينية سعد: **علم اجتماع العمل: الأسس والنظريات والتجارب**، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2003
11. بلقاسم سلاطنية وإسماعيل قيرة: **التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة،2008.
12. بن عنتر عبد الرحمان: **إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2010
13. جاري ديسلر: **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003
14. جمال الدين محمد المرسي: **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
15. جودت عزت عطوي: **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي**، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمّان، 2004
16. جوهان جاكسون وروبرت ماتيس: **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد فتوح، شعاع للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، حلب، سورية،2009.
17. حامد رمضان أحمد بدر: **إدارة الموارد البشرية**، دار النهضة العربية، القاهرة، ط2،1994
18. حسن الحكاك: **نظرية المنظمة**، دار النهضة للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، بيروت، 1975
19. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: **علم اجتماع التنظيم**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004

20. حمدي فؤاد علي: **التنظيم والإدارة الحديثة الأصول العلمية والعملية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1981

21. حنفي محمد سليمان: **وظائف الإدارة**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ب ط، مصر،1998.

22. خالد عبد الرحيم: **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل، الأردن،2002

23. خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة: **إدارة الموارد البشرية**، دار الميسرة للنشر والطباعة والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007

24. خضير كاظم حمود: **السلوك التنظيمي**، دار صفاء للنضر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمَّان،2002.

25. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: **نظرية المنظمة**، دار الميسرة، الطبعة الثالثة، عمَّان،2007.

26. راوية محمد حسن: **إدارة الموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، ب ط، الإسكندرية، 1999.

27. راوية محمد حسن: **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ب ط، الإسكندرية، 1999.

28. راوية محمد حسن: **مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، ب ط، الإسكندرية، 2002.

29. رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي: **الإدارة ــ لمحات معاصرة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن،2001.

30. رفاعي محمد رفاعي: **إدارة الأفراد**، دار الهانى للطباعة، المنصورة، 1993

31. رونالد. يريجيو: **المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي**، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، عمَّان،1999.

32. ريشارد هال: **المنظمات، هياكلها، عملياتها، ومجرياتها**، ترجمة سعيد بن حامد الهاجري، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2001

33. زكي محمود هاشم: **إدارة الموارد البشرية**، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1996.

34. زيد منير عبوي: **التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن،2006.

35. سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004.

36. سعيد ياسين عامر وعلي محمد عبد الوهاب: **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة الثانية، القاهرة،1998.

37. سلسلة المميزون في الإدارة: **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر لونجمان، مصر،2005

38. سليمان فارس وآخرون: **إدارة الموارد البشرية**، منشورات جامعة دمشق، سورية، 2000.

39. سمير أحمد: **أصول الإدارة**، دار القلم، دبي، 1987

40. سنان الموسوي: **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**، دار مجدي لاوي للنشر، عمّان،2004

41. سهيلة محمد عباسي: **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية،عمان،2006
42. السيد الحسيني: **علم اجتماع التنظيم**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994
43. السيد عليوة: **تحديد الاحتياجات التدريبية**، التوثيق العلمي، القاهرة،2001
44. صالح بن نوار: **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006
45. صلاح الدين عبد الباقي: **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، الإسكندرية،2000.
46. صلاح الدين محمد عبد الباقي: **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
47. صلاح الدين محمد عبد الباقي: **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية، القاهرة، 2000
48. صلاح الشنواني: **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1970
49. طارق المجذوب: **الإدارة العامة: العملية الإدارية و الوظيفة العامة والإصلاح الإداري**، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الطبعة الخامسة، بيروت،2005.
50. طاهر الغالبي وآخرون: **الإدارة الإستراتيجية**، منظور منهجي متكامل، دار وائل، الأردن، 2007
51. طلعت إبراهيم لطفي: **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007
52. طلعت ابراهيم لطفي: **علم الاجتماع الصناعي**، شركة مكتبات عكاظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، د س.
53. عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد سالم: **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**،عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن،2009.
54. عادل محمد زايد: **إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية**، كتب عربية للنشر والتوزيع،القاهرة، 2003
55. عبد الحكم أحمد الخزامي: **إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات ــ التجارب ــ التطلعات**، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003
56. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: **المهارات السلوكية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية، ب ط، مصر،2007.
57. عبد الرحمن توفيق: **إستراتيجيات الاستثمار البشرية**، مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك)، ط1، القاهرة ،1996 .
58. عبد الغفور يونس: **نظريات التنظيم والإدارة**، المكتب العربي الحديث، ب ط، الإسكندرية، 1997.
59. عبد الفتاح منجي ومحمد كمال مصطفي: **تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق**، بيمكو للاستثمارات الهندسية، القاهرة،1988

60. عبد المنعم دهمان وسامر قنطقجي: **إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي**، شعاع للنشر والعلوم، الطبعة الأولى، حلب، سورية، 2010.
61. عبيدات ذوقان وآخرون: **البحث العلمي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض،1997.
62. عفيف حيدر وآخرون: **المدخل إلى علم الإدارة**، جامعة دمشق، بدون طبعة، دمشق، 2008.
63. علي السلمي: **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1997
64. علي الشرقاوي: **إدارة الأعمال**، الوظائف والممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، بدون تاريخ
65. علي حسين علي: **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2003
66. علي عبد الحميد عبده: **الأصول العلمية للإدارة والتنظيم**، مطبعة سامي أمين، مصر، 1974
67. علي عبد الرازق جلبي: **علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
68. علي غربي وآخرون: **تنمية الموارد البشرية**، شركة دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عين مليلة، الجزائر،2002.
69. علي غربي ويمينة نزار: **التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية**، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، 2002
70. علي غربي: **أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية**، مطبعة سيرتا كوبي، بدون طبعة، الجزائر،2006
71. علي غربي، **تنمية الموارد البشرية**، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة ــ الجزائر، 2004
72. علي محمد عبد الوهاب: **استراتيجيات التحفيز الفعال**، نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2000
73. عمر السعيد وآخرون: **مبادئ الإدارة الحديثة**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن،2003.
74. عمر وصفي عقيلي: **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر – عمّان – الأردن، 2005
75. فريد زاعف ومحمد النجار: **السياسات الإدارية وإستراتيجية الأعمال**، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976
76. فيصل حسونة: **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة، الطبعة الأولى، عمَّان، 2008.
77. كامل بربر: **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية، الإسكندرية، 1997
78. كمال عبد الحميد الزيات: **العمل وعلم الاجتماع المهني (الأسس النظرية والمنهجية)**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ب ط، القاهرة، 2001.
79. كمال نعمان: **السلامة العامة والأمن الصناعي**، المكتبة الوطنية، 1997
80. كمال نور الله: **إدارة الموارد البشرية**، سلسلة القائد الإداري، دار طلاس، دمشق، سورية، 1992

81. لوكيا الهاشمي: **السلوك التنظيمي**، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2002
82. محسن عبد الله مخارة: **تخطيط القوى العاملة على المستويين الكلي والجزئي**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، إدارة البحوث والدراسات، عمّان، 1986
83. محمد إسماعيل بلال: **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004
84. محمد أكرم العدلوني: **العمل المؤسستي**، دار بن حزم، شركة الإبداع الخليجي، لبنان، 2002
85. محمد أنور سعيد سلطان: **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003
86. محمد بهجت جاد الله كشك: **المنظمات وأسس إدارتها**، الكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999
87. محمد حافظ حجازي: **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء للطباعة والنشر، بدون طبعة، الإسكندرية ،2005.
88. محمد سعيد عبد الفتـــاح: **إدارة الأعمـــال**، المكتب المصري الحديث، الإسكندرية،1971
89. محمد عبد الفتاح ياغي: **تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية**، المنظمة العربية للعلوم الأمنية، شركة الشرق الأوسط للطباعة، عمّان، 1986
90. محمد علي محمد: **علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج**، دار المعرفة الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، 2003.
91. محمد فتحي: **766 مصطلح إداري**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بدون طبعة، القاهرة، 2003.
92. محمد قاسم القريوتي: **إدارة الأفراد: المرشد العملي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص**، الطبعة الأولى، دار مجدي للنشر، عمان، 1990
93. محمد مسلم: **تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات**، دار طليطلة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010.
94. مصطفي نجيب شاويش: **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1996
95. منصور أحمد منصور: **تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975
96. موريس أنجرس: **منهجية البحث في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية)**، ترجمة مصطفى ماضي وآخرون، دار القصبة للنشر، الجزائر،2004
97. موسى اللوزي وآخرون: **التطوير التنظيمي"أساسيات ومفاهيم حديثة**"، دار وائل للنشر، عمّان، 1999
98. موسى اللوزي: **التنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن،2002.
99. مؤيد سعيد صالح وصالح عادل حرحوش: **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،الأردن، 2002
100. ناصر دادي عدون: **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسات نظرية وتطبيقية)**، دار المحمدية العامة، بدون طبعة، الجزائر،2004.
101. ناصر دادي عدون: **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998
102. ناصر محمد العديلي، **السلوك الإنساني والتنظيمي**، معهد الإدارة العامة، الرياض، القاهرة، 1995

103.نجم عبد الله وعباس حسين جواد: **تطور إدارة الموارد البشرية،** دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمّان، د س

104.نخبة أساتذة قسم علم الاجتماع جامعة الإسكندرية: **المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية،** دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، د س.

105.نعيم إبراهيم الظاهر: **تنمية الموارد البشرية،** عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن،2009

106.هيثم هاشم: **مبادئ الإدارة،** الطبعة الثانية، مطبعة طرب، دمشق، 1978

107.وليم روث: **تطور نظرية الإدارة،** ترجمة عبد الكريم أحمد الخزامي، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001

108.يورك برس: **إدارة الموارد البشرية،** سلسلة المميزون الإدارية، الشركة المصرية العالمية للنشر لونجمان، الطبعة الأولى، مصر،2005.

109.يوسف أبو الحجاج: **إدارة وتنمية الموارد البشرية،** دار الوليد، الطبعة الأولى، دمشق، 2010

ثانيا – الكتب باللغة الأجنبية:

110.Acoub Amed: **Introduction du livre de fayol**, **Administration Industrielle et Générale**,ed, ENAG edition ,1990

111. Alain Meignant, **Resources humains, Déployer la stratégie**, édition liaisons, SA, Paris, 2000, P :226

112.B.Dauberville, P.Gilbert &F.Pigeyre : **Les sciences humaines dans l'entreprise**, économica, Paris,1996.

113.Charler Henri d'Arcimoces, **Diagnostic Financier et gestion des ressources humaines**, ed économica, 1995

114.Claude Lévy -Leboyer, Michel Huteau et autres, **RH les apports de la psychologie du travail**, édition d'Organisation, Paris, 2001

115.Jean-Marc Le Gall : **La gestion des ressources humaines**, sixième édition, puf, paris,2002.

116.L.Boyer et N.Equilbey : **G.R.H nouvelles pratiques**, édition ems management & société, colombelles, France,2003

117.M.Porter, **Avantage concurrentiel des Nations**, Inter Edition, 1993

118.Mohamed AMARA : **L'administration des ressources humaines des administrations publiques**, édition université de Constantine, Algerie.

119.N.Coté, L.Bélanger, J.Jacques : **La dimension humaine des organisations**, gaetan morin éditeur, Québec, Canada, 1996.

120. Nacib Redjem: **L'entreprise publique Algérienne: Socialisme et participation** ed.opu Alger

121. Patrick bellegarde : **Critique de la GRH**, L'Harmattan, Paris,2005.

122. Peter Drucker : **L'avenir du management**, traduit de l'anglais par Jacques Fontaine, village Mondial,1999.

123. Taylor, F, **Shop Management**, Harper and Brothers. N. Y.: 1903

ثالثا ـ المقالات:

1. محمد قاسم القريوتي، بحث حول دور الإدارة في التنمية بين لإسلام والنظم المعاصرة الأخرى، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، عدد2، 1989

2. زكريا القضاة، بحث حول الإدارة والتنمية من منظور إسلامي، مجلة التنمية من منظور إسلامي، الجزء الثاني، مؤسسة آل البيت، عمّان، بدون سنة.

3. عبد الهادي بوقلقول: الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، ورقلة، 09.10 مارس2004

4. مسعود جمال: تطور الجزائر ما بين 1962-2004 من موقع: **http://www.ingdz.com**

5. Marc Mousli : **Fayol et le métier de manager,** Alternatives Economiques, n° 254 (01/2007)

6. حاكمي بوحفص: مسيرة الاقتصاد الجزائري وأثرها على النمو الاقتصادي مجلة علوم انسانية WWW.ULUM.NL السنة الرابعة: العدد 32:ك2 (يناير) 2007 **Issue-**

رابعا ـ الرسائل الجامعية:

1. إيمان قصاب: **أثر تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين في القطاع المصرفي** ــ دراسة ميدانية (حالة الحوافز في المصرف التجاري السوري)، جامعة حلب، سورية.

2. براهيم سلهاط: **الاستراتيجيات التنظيمية المطبقة في مجال إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق أهداف التنظيم بالمؤسسة الجزائرية**" دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بسرايدي ولاية عنابة، دراسة تحليلية باستخدام نموذج SWOT.رسالة دكتوراه في علم الاجتماع فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية، إشراف: لوكيا الهاشمي، 2008

3. بشتلة مختار: **أثر التكنولوجيا وانعكاساتها على التشغيل في ظل التحولات إلى اقتصاد السوق ــ حالة الجزائر**، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة باتنة 2008.

4. بلخيري مراد: **إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق**"، دراسة ميدانية بمركب هنكل الجزائر – شلغوم العيد – رسالة ماجستير في علم الاجتماع، فرع: تنمية وتسيير الموارد البشرية غير منشورة، إشراف أ.د علي غربي جامعة بسكرة، 2006
5. حاكمي بوحفص " **السياسات الاقتصادية في الجزائر من منظور الإصلاحات الهيكلية** " رسالة ماجستير كلية الاقتصاد جامعة وهران99/98
6. دنبري لطفي: **دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية**، رسالة ماجستير، إشراف أ.د إسماعيل قيرة، جامعة منتوري، قسنطينة 2003، غير منشورة
7. سعد عبيد الدوسري: **مدى فاعلية تعليمات الأمن والسلامة المهنية بوزارة التربية والتعليم**"، رسالة ماجستير، إشراف الدكتور عامر بن خضير الكبيسي، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودي.
8. سمالي يحضية: **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل للجودة والمعرفة)**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية شعبة تسيير، إشراف أ.د. عبد المجيد قدي، جامعة الجزائر، غير منشورة
9. صالح بن نوار: **الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين** رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، إشراف لوكيا الهاشمي، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2005، غير منشورة
10. الطاهر اجغيم: **واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية**، جامعتا منتوري وباجي مختار نموذجا، رسالة دكتوراه، اشراف أ.د فضيل دليو، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005، غير منشورة
11. عقون شراف: **سيـــاســـات تسييـــر الموارد البشرية بالجماعات المحلية – دراسة حالة بولاية ميلة:** رسالة ماجستير في فرع تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، غير منشورة
12. فهد بن محمد المديفر: **مدى تطبيق أنظمة الأمن والسلامة المهنية**، رسالة ماجستير، إشراف عبد الشافي محمد أبو الفضل، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2003
13. فهد بن محمد المديفر: **مدى فاعلية تطبيق أنظمة الأمن والسلامة المهنية والتقنية" دراسة مسحية على معامل الأقسام العلمية بكلية البنات**، وإشراف الدكتور عبد الشافي محمد أبو الفضل، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
14. ماجدة محمد فرغلي: **تقييم سياسات الاختيار والتعيين وأثرها على كفاءة الأداء، دراسة تطبيقية على وزارة الزراعة**" ؤسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة،1988.
15. مشعل بن حمس بن مشعان العتيبي: **دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي" دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى بالرياض** ــ رسالة ماجستير، السعودية ــ 2008

16. منصور عبد اللطيف سليمان: **تأخر الترقيات وأثره على أداء موظفي الإدارة العامة" دراسة تطبيقية على موظفي الاتصالات السعودية بالمنظمة العربية**، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، 1994م.
17. منير عربات: **إدارة الموارد البشرية ومشكلة العقلنة في المؤسسة الصناعية الجزائرية" دراسة ميدانية بشركة الاسمنت لحامة بوزيان S.C.H.B قسنطينة**، رسالة ماجستير تنمية وتسيير الموارد البشرية، إرشراف كعباش رابح، 2008 غير منشورة
18. ناصر بن منيف بن رزان العتيبي: **الأتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على العاملين بإدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بالرياض**، رسالة دكتوراه، إشراف أ.د مازن بن فارس رشيد، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2007 ير منشورة.
19. هيام رقيق: **التدريب وتنمية الموارد البشرية في البنوك التجارية" حالة المديرية الجهوية للبنك الوطني الجزائري بقسنطينـــة**. ماجستير تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2007

خامسا ـ مواقع الأنترنيت:

1. رفعت شمس: إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق: http://www.palvoice.com
2. موسوعة ويكيبيديا الالكترونية http://www.wikipédia.org
3. موقع إدارة الموارد البشرية العرب http://www.hrm-group.com/article77.html
4. موقع جامعة الملك سعود http://www.ksu.edu.sa
5. http://www.islammemo.cc/article1.aspx?id=4251 02.03.2008 10.20
6. موقع الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية http://www.sntf.dz

سادسا ـ الجرائد الرسمية:

1. المواد:1،2،3،4،5 على التوالي من المرسوم رقم 71-74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي.
2. القانون رقم 78-12 المؤرخ بـــ 15 أوت 1978 المتعلق بالقانون العام للعمال
3. المرسوم الرئاسي رقم96-234 المؤرخ 3 يوليو 1996 المتعلق بدعم تشغيل الشباب.(الجريدة الرسمية عدد41 بتاريخ 2يونيو1996)
4. المرسوم التنفيذي الخاص بإنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب رقم 96- 296 المؤرخ في 1996/09/08(الجريدة الرسمية عدد 52 سنة 1996)

سابعا ـ المعاجم:

باللغة العربية:

1. إبراهيم مذكور وآخرون: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، 1971، ص 534
2. العلاق بشير عباس: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والتمويل والمصارف، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، بنغازي، ليبيا، 2004
3. دينكن ميتشل: معجم علم الاجتماع، ترجمة إحسان محمد حسن، دار الطليعة للنشر والتوزيع،ط1، بيروت، 1971.

باللغة الأجنبية :

1. Dr.A.Zki Badawi: **A Dictionary of the social science**,Librairie du liban, Riad solthsquare, Bierut
2. Habeeb Sahhaf: **Dictionary of Human Resource Management**, Personnel Policy-Englsih – Arabic, Librairie du liban Publishers
3. **Dictionnaire Hachette encyclopédique illustré**, hachette livre,Paris, 1996,P1431
4. **Grand Larouse universal**, larouse,Paris, 1997, P 8011

ثامنا ـ أخرى

1. المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي: **الجزائر تحقيق الاستقرار والتحول إلي اقتصاد السوق**، الجزائر، 1998
2. المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي: **الانعكاسات الاقتصادية والاجتماعية لبرنامج التعديل الهيكلي** 1998
3. النظام الداخلي للشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية

قائمــة الملاحق

الملحق الأول

1. استمارة البحث
2. دليل المقابلة
3. قائمة بأسماء المحكمين ووظائفهم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري - قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

قسم علم الاجتماع

تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية

استمارة بحث:

إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بوحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بسيدي مبروك - قسنطينة

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية

إعداد الطالب:

دنبري لطفي

إشــراف :

أ.د قيرة إسماعيل

ملاحظة

- ضع علامة x أمام الجواب المناسب
- بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

في إطار التحضير لرسالة دكتوراه علوم في فرع تنمية و تسيير الموارد البشرية؛ نرجو منكم مساعدتنا في إنجاح هذا البحث من خلال عنايتكم بملء هذه الاستمارة و الإجابة على جميع الأسئلة الواردة فيها.

مع جزيل الشكــر و الامتنـــان على تعاونكــم معنـــا.

الباحث

2010

البيانات الشخصية:

1. الجنس: **ذكر ( )، أنثى ( )**
2. السن: **أقل من 20سنة( )، 20-26سنة( )، 27-33 سنة( )، 33-39( )، 39-45سنة ( )، 45-51سنة ( )، 51 -57 ( )، 57 - 60 ( ).**
3. المستوى التعليمي: **ابتدائي ( )، متوسط ( )،ثانوي ( )، تكوين مهني ( )، جامعي ( )**
4. الأقدمية في العمل: 1-**5سنوات( )،6-11سنة ( )،12-17سنة( )، 18-23سنة ( )، 24-29 سنة( ) 30 -35 ( )**

المحور الأول: التوظيف :

1. الاستقطاب:

5. ما هي وضعيتك المهنية في المؤسسة ؟ **عامل دائم ( )** **عامل مؤقت (متعاقد) ( )**
6. كيف التحقت للعمل بهذه المؤسسة في أول مرة؟
   - **عبر مركز التكوين الخاص بالمؤسسة ( )**
   - **عبر مكاتب التشغيل ( )**
   - **توظيف مباشر ( )**
   - **أخر تذكر** ....
7. كيف علمت أول مرة بوجود مناصب شغل في هذه المؤسسة ؟
   1) **عبر صديق أو أحد المعارف ( )**
   2) **عبر الإعلانات ( )**
   3) **عبر اتصالك المباشر بالمؤسسة ( )**
   4) **عبر مكتب التشغيل ( )**
   5) **أخرى تذكر** ....

2. الاختيـــار:

8. هل خضعت لاختبار كتابي(Concours) قبل الالتحاق بالمؤسسة؟ **نعم ( ) لا ( )**
9. هل أقيمت معك مقابلة (Entretien) قبل توظيفك بالمؤسسة؟ **نعم ( ) لا ( )**
10. هل خضعت لأي فحص طبي قبل التحاقك بمنصب عملك؟ **نعم ( ) لا ( )**

    في حالة نعم ، أين كان ذلك؟ **لدى طبيب المؤسسة ( ) أو لدى طبيب خارج المؤسسة ( )**
11. هل تلقت أي تدريب(Formation) من طرف المؤسسة قبل انطلاق عملك في منصبك؟ **نعم ( ) لا ( )**

    في حالة نعم ، أين كان ذلك؟
    - **في مركز التكوين المهني الخاص بالمؤسسة ( )**
    - **في مكان العمل ( )**
    - **خارج المؤسسة ( )**
    - **أخرى تذكر** ....
12. هل المنصب الذي تعمل فيه يناسب ما تعلمته من مهارات في تكوينك؟

    يناسبها ( ) إلى حد ما ( ) لا يناسبها( )

13. هل وجدت أي متابعة من أحد عند التحاقك أول مرة بمنصب عملك؟ **نعم ( ) لا ( )**

في حالة نعم، من طرف من كان ذلك؟ - **رئيسك المباشر ( )**

- **زملاء العمل ( )**
- **إدارة الموارد البشرية ( )**
- **أخرى تذكر: ....**

14. ما رأيك في عملية اختيار الأفراد (العمال) الجدد المنتهجة في مؤسستك؟

مقبولة ( ) إلى حد ما ( ) ضعيفة ( )

في حالة ضعيفة لماذا في رأيك؟

- **لأنها تختار أفراد غير مناسبين ( )**
- **لعدم موضوعية معايير الاختيار( )**
- **لعدم موضوعية قوانين العمل التي تتحكم في العملية ( )**
- **لعدم وجود الأفراد المناسبين في سوق العمل ( )**
- **لكل هذه الأسباب مجتمعة ( )**
- **أخرى تذكر ....**

15. ماذا تقترح بخصوص عملية توظيف العاملين ....

....

المحور الثاني: التنمية

16. هل سبق و أن استفدت من دورة تكوينية(Formation)منذ التحاقك بالمؤسسة؟ **نعم ( ) لا ( )**

في حالة نعم؛ كم من مرة ؟ ....

و أين كان ذلك؟ - **مركز التكوين المهني التابع للمؤسسة( )**

- **مركز تكوين مهني خارجي ( )**
- **معهد أو جامعة ( )**
- **في مكان العمل ( )**
- **مكان آخر يذكر ....**

17. كيف تقدر حجم استفادة العمال في عملهم من الدورات التدريبية التي يتلقونها في هذه المؤسسة؟

بدرجة كبيرة ( ) بدرجة متوسطة ( ) بدرجة ضئيلة ( ) لا أستفيد ( )

18. في رأيك؛ كيف يتم اختيار الأفراد للاستفادة من دورات تدريبية؟

- **على أساس اختيار الإدارة ( )**
- **على أساس طلب الأفراد ( )**
- **على أساس احتياجات(متطلبات) العمل ( )**
- **على أساس اقتراحات المشرفين ( )**

- **على أساس العلاقات الشخصية ( )**
- **أخرى تذكر ....**

19. هل تحس بتطور في مهاراتك الفنية بمرور الوقت في هذه المؤسسة ؟ **نعم ( ) لا ( )**

في حالة نعم، لمن يرجع الفضل في ذلك ؟ - اجتهادك الشخصي ( )

- لسياسة التدريب بهذه المؤسسة ( )

- توجيه المشرفين ( )

- الاستفادة من الزملاء( )

- كلها معا ( )

- أخرى تذكر

و في حالـــــة لا، إلى ماذا يرجع ذلك؟ - لقلة دورات التدريب ( )

- لعدم وجود مستجدات ( )

- أخرى تذكر ....

20. ما رأيك في عملية تدريب العمال في مؤسستك؟ **ناجحة ( ) متوسطة( ) غير ناجحة ( )**

في حالة تراها غير ناجحة؛ لماذا يرجع ذلك في رأيك؟

- **لأنها قليلـــة و غير كافية ( )**
- **لأنها لا تزود العمال بالمعلومات و المهارات الكافية ( )**
- **لأنها لا تستجيب لاحتياجات العمل الناقصة فعلا ( )**
- **لأنها لا تطال العمال الحقيقيين المحتاجين لها ( )**
- **لأنها أصبحت و كأنها عملية تشريف أكثر منها عملية تطوير للمعارف و المهارات( )**
- **لكل هذه الأسباب مجتمعة( )**
- **أخرى تذكر ....**

21. في رأيك لمن يرجع الفضل في مستواك المهني الحالي؟

- لاجتهادك الشخصي ( )

- للبرامج التدريبية التي تمنحها الإدارة( )

- لرؤساءك في العمل( )

- لزملاءك في العمل( )

- أخرى ما هي ....

22. عندما تقارن نفسك بعمال آخرين في مؤسسات أخرى يشتغلون في نفس مجال عملك، كيف تقيّم مهارات الفنية في العمل بالنسبة لمهاراتهم و معلوماتهم؟

أحسن منهم ( ) مثلهم ( ) أقل منهم مهارة و معرفة( ) لا أدري ( )

23. هل تزور مكتبة المؤسسة؟ **دائما ( ) أحيانا ( ) أبدا ( )**

24. ماذا تقترح بخصوص عملية تنمية مهارات العاملين ....

....

المحور الثالث: التحفيز

1. الأجــــــر

25. حدد فئة الأجر القاعدي الذي تتقاضاه؟

] أقل من 15000دج]		**[بين21001-24000دج]**		**[بين30001-33000دج]**	
[بين15001-18000دج]		**[بين24001-27000دج]**		**[أكثر من 33000دج[**	
[بين18001-121000دج]		**[بين27001-30000دج]**			

26. هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه؟ **نعم ( ) لا ( )**

في حالة لا، لماذا؟ - لأنه لا يكفيك لسد حاجيات اليومية و أسرتك ( )

- لأنه لا يوازي ما تقدمه من جهد في العمل ( )

- لأنه لا يعبر عن حقيقة المنصب الذي تشغله ( )

- لكل هذه الأسباب مجتمعة ( )

- أسباب أخرى تذكر...

27. ما رأيك في مستوى الأجور بمؤسستكم؟ **حسن ( ) مقبول ( ) ضعيف ( )**

28. هل يحفزك الأجر الذي تأخذه ايجابيا في العمل؟ **نعم ( ) لا ( )**

2. الحوافـــــز:

29. هل تستفيد من علاوة المردودية الفردية (PRI)؟ **دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( ) لا أستفيد ( )**

30. هل تستفيد من علاوة المردودية الجماعية (PRC)؟ **دائما ( ) أحيانا ( ) نادرا ( ) لا أستفيد ( )**

31. في رأيك؛على أي أساس تمنح علاوة المردودية الفردية(PRI)؟

- **على أساس الكفاءة و المجهودات المميزة ( )**
- **على أساس الأقدمية ( )**
- **قرار الإدارة ( )**
- **على أساس العلاقات الشخصية مع المشرف و الإدارة ( )**
- **أخرى تذكر** ....

32. ما رأيك في العلاوات الممنوحة؟ **حسنة( ) متوسطة(مقبولة)( ) غير كافية( )**

33. هل تكافأ جهود العمال المميزين في المؤسسة؟ **دائما( ) أحيانا( ) أبدا ( )**

34. هل نظام العلاوات والمكافآت المعتمد من الإدارة يحفز العمال ايجابيا في العمل؟ **نعم ( ) لا ( )**

في حالة لا، لماذا؟ **- لأن العلاوات الممنوحة قليلة مقارنة مع الجهد المبذول ( )**

- لأنه يطال جميع الأفراد بشكل متساوي ( )

- لأنه غير مرتبط بالكفاءة في العمل ( )

- أخرى تذكر ....

35. ما عدا المكافآت المادية؛ هل استفدت من حوافز أخرى؟ **نعم** ( ) **لا** ( )

في حالة نعم ما نوعها: ....

36. كيف هي علاقتك برئيسك في العمل؟ **حسنة** ( ) **عادية** ( ) **سيئة** ( )

37. هل يثني عليك رئيسك إذا أبليت حسنا في العمل؟ **دائما** ( ) **أحيانا** ( ) **أبدا** ( )

38. هل يهتم الرؤساء(les chefs) بحاجات و رغبات العمال؟ **دائما** ( ) **أحيانا** ( ) **أبدا** ( )

39. كيف ترى أسلوب تعامل الإدارة مع العمال على العموم؟ **جيد**( ) **حسن**( ) **عادي**( ) **دون الوسط** ( ) **سيئ** ( )

40. ما رأيك في نظام توزيع الحوافز بهذه المؤسسة؟ **عادل**( ) **غير عادل** ( )

في حالة تراه غير عادل : لماذا ؟..

41. هل يشجع نظام الأجور و الحوافز في هذه المؤسسة على زيادة رغبة العمال للاستقرار بها؟ **نعم** ( ) **لا**( )

42. هل ترى أنه بإمكانك أن تحصل على أجر و حوافز أحسن بقيامك بنفس العمل لدى مؤسسة أخرى؟

نعم ( ) **لا** ( )

43. ما هي أكثر الحوافز المفضلة لديك؟ **الحوافز المادية**( ) **الحوافز المعنوية** ( ) **كلاهما معا** ( )

44. ماذا تقترح بشأن الحوافز بمؤسستك؟..

....

المحور الرابع المحافظة:

1. التـــرقية

45. هل سبق و أن تحصلت على ترقية في المنصب منذ دخولك المؤسسة؟ **نعم** ( ) **لا** ( )

في حالة نعم؛ كم مرة؟ ....

46. في رأيك؛ على أي أساس تعتمد الترقية في مؤسستكم؟

- **على أساس الخبرة المهنية و الأقدمية** ( )
- **على أساس الكفاءة** ( )
- **على أساس العلاقات الشخصية** ( )
- **على أسس أخرى اذكرها** :..

47. هل أنت راض على عملية الترقية في مؤسستكم ؟ **نعم** ( ) **لا** ( )

في حالة لا؛ لماذا؟ - **لأنها لا تطال كافة العمال بشكل متساوي و منصف** ( )

- **لأنها عملية بطيئة** (أي أن العمال لا يتحصلون على ترقية إلا بعد مدة طويلة) ( )
- **لأنها تعتمد على معايير غير موضوعية** ( )
- **أسباب أخرى أذكرها** ....

48. هل نظام الترقية المعتمد في وحدتكم يشجعك على الاستقرار و التمسك بالمؤسسة؟ **نعم** ( ) **لا** ( )

49. في رأيك؛ هل نظام الترقية المعتمد في هذه المؤسسة يرفع من الروح المعنوية للعمال؟ **نعم** ( ) **لا** ( )

في حالة لا؛ لماذا؟ - **لأنه لا يستجيب لطموحات العمال من الناحية المهنية** ( )

- **لأن ما يرافق الترقية من زيادة في الأجر و الحوافز ضئيل جدا** ( )

- **لأنها تتم بطريقة غير واضحة ( )**
- **لأسباب أخرى تذكر**..

50. هل ترى بأن خبرتك المهنية تؤهلك للحصول على ترقيات أفضل لو كنت تعمل في مؤسسة أخرى؟

نعم ( ) لا ( )

51. ماذا تقترح بخصوص نظام الترقية بهذه الوحدة؟..

....

2.السلامة المهنية

52. هل تمنحك الإدارة معدات لوقايتك من الأخطار المهنية؟ **نعم ( ) لا ( )**

في حالة نعم ماهي؟ - **الخوذة (casque) ( )**
- **المئزر ( )**
- **الحذاء الصناعي ( )**
- **القفازات ( )**
- **أخرى ما هي** ....

53. هل هناك متابعة طبية للعمال بهذه المؤسسة؟ **بشكل دوري ( ) أحيانا( ) لا توجد( )**

54. هل تقوم الإدارة بدورات تحسيسية للعمال بخصوص مناقشة مخاطر العمل وكيفية الوقاية منها؟

دائما ( ) أحيانا ( ) أبدا ( )

55. هل تعمل الإدارة على تأمين بيئة العمل من المخاطر المحتمل أن تصيب العمال؟

دائما ( ) أحيانا ( ) أبدا ( )

56. في حالة إصابة احد العمال بحادث عمل، من يقوم بالتكفل به ؟

الإدارة ( ) زملاء العمل ( ) طبيب المؤسسة( ) أخرى.........................

57. ما رأيك في إجراءات السلامة المهنية التي تتخذها الإدارة لتأمين العامل من الأخطار في بيئة العمل؟

كافية ( ) غير كافية ( )

3. الخدمات الأخرى

58. ما رأيك في نوعية الخدمات العامة التي تقدمها هذه المؤسسة للعمال؟

كافية ( ) متوسطة ( ) غير كافية( )

في حالة غير كافية؟ ماذا تقترح ....

....

59. لو أتيحت لك فرصة العمل لدى مؤسسة عمومية أخرى، كيف سيكون ردك؟

توافق مباشرة( ) تفكر في الأمر( ) لا توافق ( )

في حالة لا توافق، لماذا؟ ....

....

دليل المقابلة

تستخدم المقابلة لجمع البيانات من موظفي قسم إدارة المـوارد البشـرية حـول متغيـرات الدراسة، و بالخصوص تلك المؤشرات التي لا يستطيع العامل الإجابة عنها.

المحور الأول : التوظيف:

1. **تخطيط الموارد البشرية:**

- كيف تتم عملية تحديد احتياجات المؤسسة من عدد العمالة المطلوبة؟ و من يقوم بذلك؟

2. **توصيف الوظائف:**

- هل توجد بالمؤسسة تحليل مسبق للوظائف لمعرفة نوع العمالة المطلوبة بالضبط؟ نعم( ) لا ( )

في حالة نعم: ما هي الإجراءات المتبعة في ذلك؟

و كيف يتم جمع المعلومات حول الوظيفة؟

و من يقوم بذلك؟

3. الاستقطاب:

- ما هي المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على العمالة لسد المناصب الشاغرة؟

مصادر داخلية ( ) مصادر خارجية( )

- ماهي الطرق التي تتبعها المؤسسة في طلب العمالة؟

الإعلان( )

مراسلة الأشخاص الطالبين( )

مراسلة وكالات التشغيل( )

وسائل أخرى ( ) ماهي ....

4. الاختيار:

- ما هي أهم المعايير المطلوب توفرها فيمن يريد الالتحاق للعمل بالمؤسسة.
- ما الخطوات المتبعة في اختيار الأفراد المتقدمين؟
- هل هناك أي اختبارات تجرى للأشخاص المتقدمين؟

المحور الثاني: التنمية

- كيف تتم عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة؟ و من يقوم بذلك؟
- ما هي الأساليب التدريبية التي تعتمدونها في تدريب العمال و الموظفين؟
- من يصمم البرنامج التدريبي؟
- كيف يتم انتقاء الأفراد الذين سيتفيدون من دورات تدريبية؟

المحور الثالث: التحفيز

ما نوع الحوافز المعتمدة في هذه المؤسسة ؟ حوافز مادية ( ) حوافز معنوية( ) مادية معنوية ( )

- من هو النوع الأكثر تفضيلا من الأفراد؟
- ما هي العلاوات العلاوات التي تمنحها الإدارة للعمال؟
- هل تمنح الإدارة مكافآت récompenses؟ نعم ( ) لا ( )

في حالة نعم ، على أي أساس؟

- هل تجد المكافآت و العلاوات تجاوبا ايجابيا بين العمال و الموظفين؟
- من يقرر منح العلاوات و المكافآت؟

المحور الرابع: المحافظة (الخدمات)

- على أي أساس تتم ترقية الأفراد؟ الأقدمية( ) التنقيط( ) الكفاءة ( ) أخرى ( ) ماهي ....
- ما هي هل هناك برامج للسلامة المهنية مطبقة من طرف المؤسسة؟ نعم ( ) لا ( )

في حالة نعم ما نوعها ....

- و هل تجد هذه البرامج تجاوبا من طرف العمال؟
- ماهي الخدمات التي تمنحها المؤسسة لمواردها البشرية؟

الملحق الثاني

1.مربع القيم الجدولية

2.نماذج لبعض الوثائق المستخدمة في التصريح بحوادث العمل

3. وثائق تبين تطور عدد العمال في الوحدة عبر السنوات

مربع القيم الجدولية

الملحق الثالث

بعض الصورة من داخل ورشات وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بسيدي مبروك:

1. بعض ألواح الإرشادات للوقاية من حوادث العمل



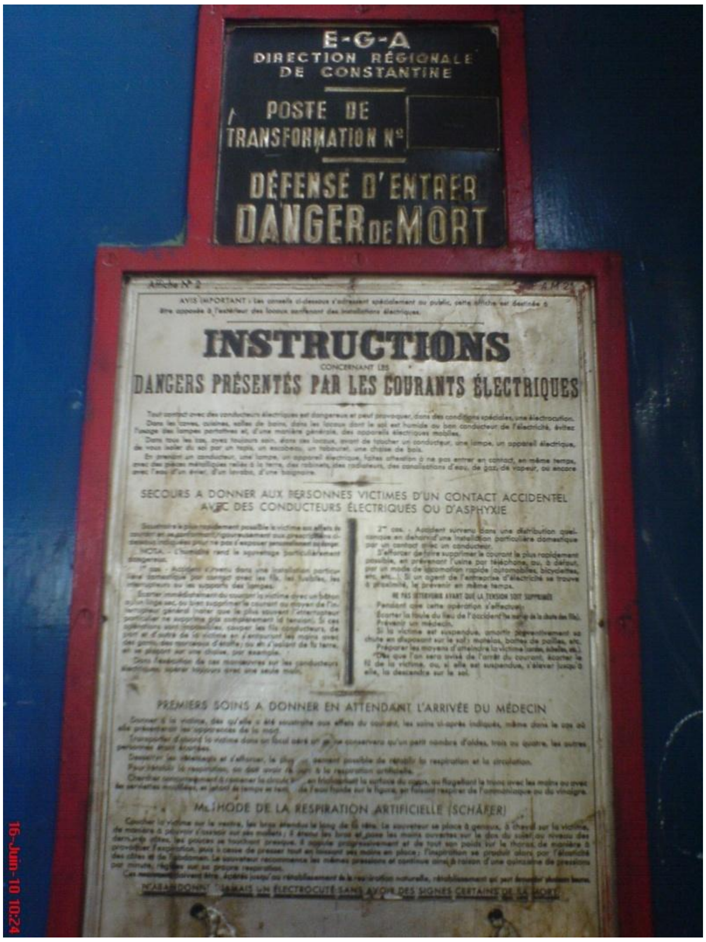







02-Juin-10 10:01


CONSIGNES GENERALES D'INCENDIE
PRÉPOSÉ EN HYGIÈNE ET SÉCURITÉ: Mr ______ TEL ______
EN SON ABSENCE: Mr ______ FONCTION ______ POSTE ______
PROTECTION CIVILE LOCALE. TÉL 14. EVENTUELLEMENT, UTILISER LA LIGNE SPECIALE
POLICE OU GENDARMERIE: TÉL ______ ADRESSE ______
EN CAS DE FEU
DANS LES PREMIÈRES SECONDES UN DEBUT D'INCENDIE EST AISÉMENT MAITRISE. ATTAQUEZ OU FAITES ATTAQUER LE FOYER AVEC LES EXTINCTEURS CORRESPONDANTS A LA NATURE DU FEU. A SAVOIR :
FEUX SECS: BOIS, CARTONS etc. UTILISEZ L'EAU EN JET PULVERISÉE (EXTINCTEUR) ÉTOUFFEZ AVEC DU SABLE.
FEUX GRAS: HUILE, LIQUIDES INFLAMMABLES: UTILISEZ LE CO2, POUDRE, MOUSSE, SABLE.
FEUX D'ORIGINE ÉLECTRIQUE: COUPEZ LE COURANT
OU EN PRESENCE DU COURANT UTILISEZ LE CO2, POUDRE, SABLE SEC.
FEUX SUR UNE PERSONNE: EMPÊCHEZ LA VICTIME DE COURIR. COUCHEZ-LA AU SOL. ENVELOPPEZ-LA DANS UNE COUVERTURE.
PREVENTION
LE FEU EST LE PLUS SOUVENT LA SANCTION D'UNE IMPRUDENCE OU D'UNE NÉGLIGENCE. EVITEZ LES CAUSES DE FEU
NE FUMEZ PAS DANS LES ENDROITS OÙ CELA EST INTERDIT
N'EMPLOYEZ PAS DE FLAMME NUE OU DE CHALUMEAU SANS PRECAUTION
NE LAISSEZ PAS VOTRE ATELIER, MAGASIN OU BUREAU EN DESORDRE
N'ENCOMBREZ PAS LES ABORDS DES MOYENS DE SECOURS (EXTINCTEURS R.I.A) ET LES VOIES DE PASSAGE.
MAIS
RESPECTEZ LES CONSIGNES DE SÉCURITÉ.
DEMANDEZ CONSEILS DANS LE DOUTE ET L'EMBARRAS.
SIGNALEZ LES IMPERFECTIONS AFIN QU'IL Y SOIT REMÉDIÉ.
COUPEZ LE COURANT ELECTRIQUE DÈS QU'IL N'EST PLUS UTILE.
FERMEZ LES ROBINETS À GAZ APRÈS USAGE.
ASSUREZ LE DÉGAGEMENT DES ISSUES ET DES ALLÉES.
REPÉREZ LES APPAREILS DE SECOURS CONTRE L'INCENDIE.
EVACUATION
LE SIGNAL D'ÉVACUATION EST DONNÉ PAR LA CONCIERGERIE AU MOYEN D'UN SIGNAL SONORE.
UN COUP LONG, UN COUP COURT, UN COUP LONG
QUITTEZ VOTRE LIEU DE TRAVAIL SANS PRÉCIPITATION, ET SOUS L'ORDRE DU CHEF D'ÉQUIPE PAR LES DÉGAGEMENTS LIBRES ET ISSUES DE SECOURS. LE CRI 'AU FEU' EST ABSOLUMENT INTERDIT.
CONSERVEZ VOTRE SANG-FROID ET SI LA FUMÉE VOUS INCOMMODE, BAISSEZ VOUS ET APPLIQUEZ VOTRE MOUCHOIR SEC OU MOUILLÉ SUR LE NEZ ET LA BOUCHE.
PREVENTION INCENDIE
6. Cité des Rosiers Av. Mekerkeb Ben Youcef
02-Juin-10 11:34


E-G-A
DIRECTION RÉGIONALE DE CONSTANTINE
POSTE DE TRANSFORMATION N°
DÉFENSE D'ENTRER
DANGER DE MORT
INSTRUCTIONS
DANGERS PRÉSENTÉS PAR LES COURANTS ÉLECTRIQUES
SECOURS A DONNER AUX PERSONNES VICTIMES D'UN CONTACT ACCIDENTEL AVEC DES CONDUCTEURS ÉLECTRIQUES OU D'ASPHYXIE
PREMIERS SOINS A DONNER EN ATTENDANT L'ARRIVÉE DU MÉDECIN
MÉTHODE DE LA RESPIRATION ARTIFICIELLE (SCHAFER)
16-Juin-10 10:24

2. بعض مواقع العمل التي تحتوي على خطورة ولامبالاة العمال بإجراءات السلامة المهنية الوقائية الضرورية:



خطر سقوط المحرك على العامل
+ خطر سقوط أشياء من أعلى
على رأس العامل، لكن برغم ذلك
لا يرتدي الخوذة.



خطر الإصابة بالشوائب الناتجة عن تقطيع الحديد، لكن العامل لا يبالي بارتداء المئزر الخاص أو الخوذة والنظارات الوقائية للعينين أو حتى القفازات لحماية يديه و أصابعه.

نفس الشيء ، خطر الشوائب مع عدم ارتداء لا الخوذة ولا النظارات و لا حتى القفازات.





خطر الإصابة بشظايا اللحام الخطيرة، والعامل لا يرتدي أي قناع واقي للوجه و العينين، فضلا عن الخوذة دوما.



خطر دائم لسقوط زجاج السقف، ومع ذلك لا يبالي جل العمال بارتداء الخوذة الواقية.

3. متفرقات :



تجمع عدد من العمال حول صينية حلويات جاء بها أحدهم كحلوان نجاح ابنته في الدراسة، كدليل على العلاقات الإنسانية التي تربط مجموع العاملين بهذه الوحدة.



مجموعة من العمال و هم يتصفحون استمارة البحث المقدمة لهم.



صورة للباحث من داخل إحدى ورشات صيانة عتاد السكة الحديدية الكبرى في الوحدة مجال الدراسة الميدانية .

الملحق الرابع

النظام الداخلي للشركة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية

ملخص الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تناول موضوع إدارة الموارد البشرية كأحد المواضيع الهامة التي لاقت اهتماما واسعا بين المفكرين والباحثين في تخصصات مختلفة من بينها تخصص علم الاجتماع، حيث انقسمت إلى شقين:

شق نظري، حاول الباحث من خلالها استقراء مساهمات وأفكار مختلف النظريات التي كان لها دور بارز في تطوير هذا العلم، بالتركيز على مساهمات العلماء السلوكيين من علماء اجتماع وعلماء نفس اجتماعي وما قدموه من آراء ساهمت في تنميته وتطويره من مجرد إدارة أفراد أو موظفين إلى إدارة موارد بشرية بما يحمله معنى مفهوم مورد من شمولية، وما يتبعه من أنشطة ووظائف جديدة تأخذه إلى خارج حدود الوظائف والأنشطة التقليدية التي كانت تمارس بحكم التقادم والتواتر، إضافة إلى إبراز مختلف الجوانب المتحكمة في الأداء الإنساني داخل المؤسسة والتي تتعدى تلك العالقة في أذهان المسيرين التقليديين.

وشق ميداني: يتمثل في سعي الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في إحدى المؤسسات الجزائرية المنتمية إلى القطاع العام، من خلال تسليط الضوء على محاورها (وظائفها) الأربعة الأساسية: التوظيف، التنمية، التحفيز والمحافظة على الموارد البشرية، بغية الوقوف على خصائصها ومقارنتها بما يجب أن يكون لمعرفة أوجه الضعف ومواضع الخلل.

أهداف الدراسة: وتنقسم إلى قسمين، أهداف نظرية وأخرى عملية:

1. **الأهداف النظرية:**

- محاولة استقراء لجملة من الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، بشيء من العمق والتأصيل المنهجي، لاسيّما مساهمات رواد المدرسة السلوكية من علماء اجتماع وعلماء نفس اجتماعي، ومحاولة إبراز التوجهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية انطلاقا من مبادئ بعض النظريات الحديثة ومدخل الموارد البشرية.

2. **الأهداف العملية:** تسعى هذه الدراسة إلى تشخيص واقع سياسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية من خلال:

- الكشف عن مصادر استقطاب المؤسسة الجزائرية للعمالة.
- الكشف عن الإجراءات التي تتبعها الإدارة في اختيار مواردها البشرية.
- التعرف على مجمل الطرق والأساليب المتبعة في تنمية قدرات الأفراد وزيادة مهاراتهم، وما إذا كانت تستجيب فعلا إلى احتياجات العمال والعمل.
- التطرق إلى سياسات التحفيز المتبعة وفهم العلاقة بينها وبين خلق الدوافع لدى العمال للعمل.
- معرفة أهم المزايا والخدمات التي تستخدمها الإدارة في سبيل المحافظة على أفرادها.
- الكشف عن طبيعة تنظيم قسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة وتركيبيه وأهم الأنشطة التي يقوم بها.

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

هل ترقى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية إلى معنى إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تعنى ببعدي القدرة والرغبة على/وفي العمل لدى العامل ؟

التساؤلات الفرعية:

1. هل تعتمد سياسة التوظيف على المعايير العلمية التي تقترحها نظرية إدارة الموارد البشرية؟
2. هل تطور سياسة تنمية الموارد البشرية من قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه احتياجات العمل؟
3. هل تحفز سياسة الأجور والحوافز المتبعة الأفراد ايجابيا نحو العمل؟
4. هل تشجع سياسة المحافظة المطبقة على استقرار العمال بالمؤسسة؟

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي "بمدخل المسح بالعينة" الذي يعبر كيفيا وكميا عن الظاهرة، تعبيرا كيفيا بوصف وتوضيح خصائصها، وتعبيرا كميا بوصفها رقميا بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

أهم النتائج:

1. تعتمد سياسة التوظيف بالمؤسسة مجال الدراسة الميدانية على المعايير العلمية المتعارف عليها.
2. تطور سياسة تنمية الموارد البشرية، المطبقة في الوحدة، من قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه احتياجات العمل.
3. سياسة الأجور والحوافز بهذه المؤسسة لا تحفز أفرادها ايجابيا نحو العمل.
4. لا تشجع سياسة المحافظة، المتبعة بالمؤسسة مجال الدراسة الميدانية، على استقرار الأفراد بها.

النتيجة الرئيسية:

طريقة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة ما هي إلا الطريقة الكلاسيكية التي أسنتها مبادئ المدرسة الكلاسيكية المتعلقة بالوظائف الأساسية التقليدية في إدارة الأفراد، والتي تتدرج فيما يعرف بمفهوم إدارة الأفراد، ولم ترق بعد إلى مفاهيم الإدارة الحديثة للموارد البشرية باعتبار أن ممارستها .لحد الآن . لا تنم عن وعي بتكوين الطبيعة البشرية للإنسان والعوامل المتحكمة في سلوكه، لاسيّما تلك النفسية والاجتماعية وما لها من أهمية بالغة في حُسن إدارته والانتفاع منه، وبالتالي عدم وجود إستراتيجية حديثة واضحة في إدارة الموارد البشرية مبنية على مبادئ النظرية الحديثة التي تتعامل مع الإنسان بأبعاده وإمكاناته المختلفة: الفيزيقية، العقلية، النفسية، الاجتماعية والسلوكية وتفاعلها ببعضها معا.

Résumé :

Notre étude à tenté d'aborder le sujet de la gestion des ressources humaines comme l'un des sujets importants qui ont pris une grande importance chez les penseurs et les chercheurs de différentes branches et disciplines a savoir la sociologie. Divisée en deux partie, cette étude connue une partie théorique et une autre pratique.

Partie théorique : on a essayé d'explorer les contributions et les idées des différentes théories qui ont eu un rôle très important dans le développement de cette science, en se concentrant sur les contributions des théoriciens qui font partie a l'école dite maniéristes (behaviorisme) a savoir : les sociologues, les psycho-sociologues, et leur points de vue qui ont aidé à la croissance et le développement des méthodes de gérance des individus, d'une simple fonction des gestion des employées ou des personnel – ensuite- , vers une gestion des ressources humaines en tout ce qui concerne le sens de la notion (ressource) dans sa complémentarité et les nouveaux activités et emplois qui le prennent au-delà des limites des fonctions et des activités traditionnelles qui ont été pratiqué par la limitation et fréquence, ainsi de mettre en évidence les différents aspects de contrôle sur la performance humanitaire au sein des sociétés qui dépasse celles résider dans l'esprit des gestionnaires et administrateurs traditionnels.

Partie pratique : c'est la poursuite de l'étude pour le diagnostic de la réalité de la pratique de gestion de ressources humaines dans l'une des entreprises algériennes appartenant au secteur public, en mettant en lumière ses quatre fonctions (axes) fondamentaux : le recrutement (l' embauche), le développement, la motivation et la préservation des ressources humaines, afin d'identifier leurs caractéristiques et les comparer avec ce que doit êtres, afin de connaitre les point faibles et les défauts.

Objectifs de l'étude : Ils sont divisés en deux parties : objectifs théoriques et objectifs pratiques.

1. objectifs théoriques :

Essayer d'explorer un certain nombre de contribution théorique fournis par de nombreux chercheurs dans le domaine de la gestion des ressources humaines en profondeur et l'enracinement systématique ; particulièrement les contributions des pionniers de l'école comportemental (béhaviorisme) : sociologues et psychosociologues, et d'essayer de mettre en lumière les nouvelles tendances dans la gestion des ressources humaines fondée sur les principes de quelques théories modernes et l'approche des ressources humaines.

2. objectifs pratiques :

Cette étude sert à diagnostiquer la réalité de la fonction gestion de ressources humaines dans l'entreprises Algérienne par :

- Connaitre les sources d'où l'entreprise algérienne recrute ses employés.
- L'identification les différentes procédures pratiquées par l'administration de l'entreprise pour la sélection de ses ressources humaines.
- L'identification de toutes les méthodes et les techniques utilisés pour le développement de la capacité des individus et d'accroitre leurs compétences, et si elles répondent effectivement aux besoins des travailleurs et du travail.
- S'adresser au politique de relance utilisée, et comprendre sa relation avec la création des motivations des travailleurs.

- Connaitre les caractéristiques les plus importantes et les services utilisés par l'administration afin de maintenir ses membres.
- La divulgation de la nature de l'organisation du département de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise domaine de l'étude et son organigramme et ses principales activités menées.

Les questions de l'étude :

1/Question principale :

- Est-ce que les méthodes de gestion de ressources humaines dans l'entreprise algérienne se basent sur les méthodes modernes de gestion de ressources humaines qui prend en considération les deux dimensions de l'employé au travail : l'aptitude (la capacité) et la motivation?

2/ **sous questions** :

1. Est-ce que la politique de l'embauche se base sur les critères scientifiques proposés par la théorie de la gestion des ressources humaines ?
2. Est-ce que la politique de développement des ressources humaines développe les capacités des individus et leurs compétences requises par les besoins de l'entreprise ?
3. Est-ce que la politique des salaires et des primes suivie stimule positivement les individus au travail ?
4. Est-ce que la politique de maintenir appliquée encourage la stabilité des travailleurs dans l'entreprise ?

Méthodologie de l'étude :

Cette étude reposait sur une approche descriptive « l'approche de l'enquête par sondage qui reflète qualitativement et quantitativement le phénomène ; d'une expression qualitative en décrivant et en expliquant ses caractéristiques, et une expression quantitative décrivant numériquement et indiquant la taille et le degré d'association avec d'autre phénomènes.

Les principaux résultats :

1. La politique de l'embauche dans l'entreprise de l'étude repose sur les normes scientifiques connues.
2. La politique du développement pratiqué développe la capacité et les compétences des individus requise par les besoin du travail.
3. La politique des salaires et des primes dans cette entreprise ne stimule pas les employés positivement au travail.
4. La politique de maintenir suivie par l'entreprise n'encourage pas la stabilité des employés.

Le résultat principal :

La façon de gérer les ressources humaine dans l'entreprise de l'étude n'est qu'une façon qui construit les principes de l'école classique liés aux principales fonctions traditionnelles dans la gestion du personnel qui ne comprenait pas le sens du concept de la gestion moderne des ressources humaines en considérant que sa pratique jusqu'à ce jour ne reflètent pas la sensibilisation de la composition de la nature humaines de l'homme et les facteurs contrôlant son comportement , en particulier ceux psychologiques et sociaux, et sa grande importance dans sa bonne gestion et son utilisation. A lors, il n'ya pas de stratégie moderne claire et nette dans la gestion des ressources humaines fondée sur les principes de la théorie moderne qui traite l'homme avec ses différentes dimensions et capacités : physiques, mentales, psychologiques, sociaux, comportementales et l'interaction des uns avec les autres.

Summary:

Our study sought to address the topic of human resource management as one of the important topics that have become prominent thinkers and researchers from different branches and disciplines namely sociology, Divided into two parts, the study known a theoretical part and a practical part.

Theoretical part: we tried to explore the contributions and ideas of different theories that have had a very important role in the development of this science, focusing on the contributions of theorists who are part of a school known as Mannerism (behaviorism) namely: sociologists, social psychologists, and their points of view that helped the growth and development of methods of stewardship of individuals, based on a simple management of employees or staff - then, toward a human resource management in all matters concerning the meaning of the concept (resource) in its complementary and new activities and jobs that are beyond the limits of traditional functions and activities that were practiced by the limitation and frequency and highlight different aspects of control over the performance humanitarian societies beyond those residing in the minds of managers and administrators traditional.

Practical part: it is the continuation of the study for the diagnosis of the reality of the practice of human resource management in an Algerian companies in the public sector, highlighting its four functions (axes) principles: recruitment (hiring), development, motivation and the preservation of human resources, to identify their characteristics and compare them with what must be, to know the weaknesses and defects.

Study goals: They are divided into two parts: theoretical and practical objectives.

1. Theoretical goals:

Try to explore a number of theoretical contributions provided by many researchers in the field of human resource management in depth and systematically rooting, particularly the contributions of the pioneers of school behavior (behaviorism): Sociologists and social psychologists, and try to highlight new trends in human resource management based on the principles of some modern theories and the approach of human resources.

2. Practical goals:

This study is used to diagnose the reality of human resource management function in the Algerian company by:

- Know the sources from which the Algerian company hires its employees.
- Identifying the different procedures performed by the administration of the company to select its human resources.
- Identification of all the methods and techniques used to develop the capacity of individuals and to increase their skills, and if they effectively respond the needs of workers and labor.
- Identification of the policy stimulus used, and understand its relationship with the creation of incentives for workers.
- Know the most important features and services used by the administration to keep its members.
- The disclosure of the nature of the organization of the department of human resources management of the organization and its main activities.

The questions of the study:

1/Question main:

- Are the methods of managing human resources in the Algerian company are based on modern methods of human resource management that takes into account both dimensions of the employee at work: the ability (capacity) and motivation?

2 / sub questions:

1. Is the policy of hiring based on scientific criteria proposed by the theory of human resource management?
2. Is the policy of Human Resource Development develops the capacity of individuals and skills required by work needs?
3. Does the policy pay and bonuses followed stimulate positive individuals in the workplace?
4. Is the policy applied to maintain, promote stability of workers in the company?

Study Methodology:

This study used a descriptive approach "the approach of the survey that reflects the quality and quantity of the phenomenon, a qualitative expression in describing and explaining its features, and a quantitative expression describing numerically indicating the size and degree of association with other phenomena.

The main results:

1. The policy of hiring in the company of the study is based on known scientific standards.
2. Development policy practiced develops the capacity and skills of individuals required by the need of work.
3. The policy of the salaries and bonuses in the company does not stimulate employees to work positively.
4. The policy followed to maintain the company does not promote the stability of employees.

The main result:

How to manage human resources in the business of the study is just one way that builds the principles of the classical school associated with the main traditional functions in the management of staff who did not understand the meaning of the concept of modern management of human resources, considering that his practice to this day do not reflect awareness of the composition of the human nature of man and the factors that control its behavior, particularly psychological and social importance and in its proper management and use. At that time, there is no clear-cut modern strategy in the management of human resources based on the principles of the modern theory which treats the man with his various sizes and capacities: physical, mental, psychological, social, and behavioral and the interaction with each other.